

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh komunikační strategie skautského střediska
The Design of communication Strategy of Scout Centre

Student: Martin Naňák
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.d.

Ostrava 2012

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením
Ing. Marcely Papalové, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedl veškeré zdroje, které
byly pro tuto práci použity.

V Ostravě dne 1. 5. 2012

.....
vlastnoruční podpis studenta

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Naňák**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Návrh komunikační strategie skautského střediska**
The Design of Communication Strategy of Scout Centre

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Analýza prostředí
 3. Teoretické vymezení komunikace
 4. Představení střediska
 5. Analýza střediska
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, Miroslav *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1041-9.
REKTOŘÍK, Jaroslav et al. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-5.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Obsah

1 Úvod	6
2 Analýza prostředí	7
2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	7
2.1.1 PEST analýza	8
2.1.2 Analýza vlivu odvětvového prostředí	10
2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	11
2.2.1 Metody vnitřní analýzy podniku	11
Analýza vnitřního prostředí podniku	11
2.3 Syntéza analýzy vnějšího a vnitřního prostředí	13
2.3.1 SWOT analýza	13
2.4 Analýza prostředí jako základ formulace strategie	16
3 Teoretické vymezení komunikace	17
3.1 Úspěšnost komunikace	17
3.2 Integrovaná komunikace	18
3.3 Identita organizace	19
3.4 Komunikace se zájmovými a cílovými skupinami	19
Veřejnost	21
Členové organizace	23
Média	23
Názoroví vůdci	25
Veřejné instituce	25
Donátoři	25
3.5 Principy komunikace se zájmovými skupinami	26
4 Představení střediska	27
4.1 Junák – svaz skautů a skautek ČR	27
4.2 Středisko Brumov-Bylnice	28
4.3 Specifika neziskového sektoru	31
4.3.1 Marketing v neziskových organizacích	31
4.3.2 Financování neziskových organizací	32
5 Analýza prostředí střediska	32
5.1 Analýza vlivu makroprostředí	32
5.2 Analýza odvětvového prostředí	36
5.3 Analýza vnitřního prostředí organizace	37
5.4 SWOT analýza	42
5.4.1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	45
6 Návrhy a doporučení	49
6.1 Návrh komunikační strategie	49
6.1.1 Identita organizace a její využití v komunikační strategii	49
6.1.2 Komunikace se zájmovými skupinami	50
Veřejnost	50
Názoroví vůdci	52
Členové organizace	52
Média	53
Veřejné instituce a donátoři	54
6.1.3 Plán komunikačních aktivit střediska	54
6.1.4 Rozpočet komunikační strategie	56
6.2 Závěrečná doporučení	58

7 Závěr	59
8 Seznam použité literatury.....	61
9 Seznam tabulek a obrázků.....	64
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	65
Seznam příloh.....	66

1 Úvod

Národní hospodářství lze dělit na ziskový a neziskový sektor. Cílem neziskového sektoru není zisk, ale obecný prospěch široké veřejnosti. Proto vznikají různorodé organizace. Patří mezi ně i Junák svaz skautů a skautek ČR a jako jeho nejnižší organizační jednotka také 17. středisko Brumov-Bylnice, o kterém pojednává tato práce

17. středisko Brumov-Bylnice působí ve městě s 5 857 obyvateli, momentálně registruje 124 členů, z toho 90 dětí a 34 dospělých. Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností. A to tak, aby byli skauti po celý život připraveni plnit povinnosti k sobě samým, bližním, vlasti, přírodě a celému lidskému společenství.

Hlavním úkolem střediska, je zajistit odpovídající prostor pro činnost oddílů, do kterých se soustřeďuje hlavní výchovná činnost. Dále také pořádá akce pro okolní střediska a pro „neskautskou“ veřejnost.

Tak jako každá organizace i skautské středisko musí komunikovat se svým okolím, upozornit na svou existenci a přínos široké veřejnosti. Středisko již využívá některé komunikační nástroje, ale nikdy nebyla vytvořena jednotná a provázaná strategie, kterou by se řídilo.

Pro vytvoření strategie je nutné poznat okolí organizace, které nemůže ovlivnit a musí se mu přizpůsobovat, takto vznikají pro středisko potencionální příležitosti, ale také hrozby. K tomuto účelu bude použita analýza PEST.

Středisko musí bojovat s vlivy konkurence, především na straně potencionálních dětských členů, kteří mají různé zájmy a podle toho si volí volnočasové aktivity. Proto bude provedena jednoduchá analýza konkurenčního prostředí.

Pro správnou formulaci strategie je nutné provést analýzu samotné organizace, identifikovat vnitřní schopnosti střediska, jeho silné a slabé stránky. K nalezení těchto faktorů bude použita analýza vnitřního prostředí organizace.

Po nalezení všech faktorů ovlivňujících středisko bude provedena SWOT analýza, která propojí faktory z předchozích analýz do jedné komplexní a zobrazí postavení střediska s ohledem na jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem práce je navrhnout komunikační strategii pro skautské středisko.

Na základě provedených analýz bude možné určit, v jakém prostředí se středisko nachází, jaké jsou jeho zájmové skupiny, na které by se mělo zaměřit a jaké komunikační nástroje má použít. V závěru práce bude tedy navržena konkrétní komunikační strategie.

2 Analýza prostředí

Analýza prostředí slouží k diagnostikování stavu podniku a k formulování strategie podniku. Strategická analýza obsahuje mnoho analytických technik, které se využívají i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku a potenciálem podniku.

„Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“ (Sedláčková, Buchta, str. 8, 2006)

Cílem analýzy prostředí podniku je najít a ohodnotit všechny faktory, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku.

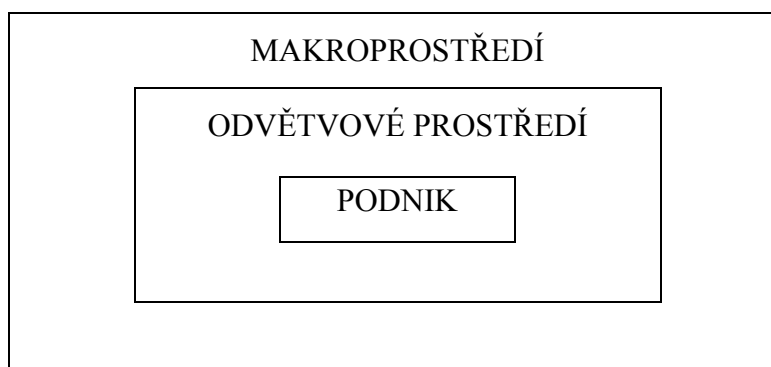
V podniku lze provést dva základní druhy analýz, tedy analýzu vnějšího prostředí a analýzu vnitřního prostředí. Završením analýzy je potom syntéza výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Podnik je při své činnosti obklopen vnějším prostředím, okolím. Okolí podniku lze chápat jako vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, čím je podnik ovlivňován, případně co může sám ovlivnit.

Jak ukazuje obrázek 2.1 vnější prostředí lze členit na dva stupně. Vyšší stupeň se nazývá makroprostředí, stupeň nižší nazýváme odvětvové prostředí.

Obr. 2.1 Vnější prostředí podniku



Zdroj: upraveno dle Slávika (1999)

Makroprostředí je možné vymezit jako prostředí, ve kterém se nachází všechny podnikatelské subjekty bez ohledu na jednotlivé odvětví, nebo druh podnikání. Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblast

aktivního vlivu podniku. (Sedláčková, Buchta, str. 16, 2006). Zahrnuje tedy vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a ve většině případů bez ohledu na jeho chování. Podnik tedy, nemůže tyto podmínky bezprostředně ovlivňovat (nejedná-li se o monopol, který tyto podmínky ovlivňovat dokáže), ale může na jejich vliv aktivně reagovat, připravit se na ně, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje.

K analýze makroprostředí lze využít **Metodu 4C** nebo **PEST analýzu**.

Metoda 4C je využívána v důsledku rozvoje globalizace a jejími stále více se projevujícími vlivy. Zahrnuje 4 faktory a to zákazníky (customers), zemi (country), náklady (costs) a konkurenci (competitors). Každá z těchto skupin obsahuje další faktory, kterými je třeba se zabývat.

2.1.1 PEST analýza

Vyjadřuje klíčové prvky makroprostředí, tedy politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické faktory. Každý z těchto faktorů může různou měrou ovlivňovat podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se může pro jednotlivá odvětví, podniky či situace lišit.

Politické a legislativní faktory

Tyto faktory představují pro podnik jak příležitosti tak i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku. Faktor se projevuje obzvláště jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické zájmy institucionalizované do politických stran, vlády a vyjádřené legislativou. Důležitou roli zde sehrávají i instituce místní politiky. Za normálních podmínek jsou prosazovány především prostřednictvím práva. „Právo a jeho instituty vytváří rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti.“ (Lednický, str. 56, 2006). Existence řady zákonů a vyhlášek může tedy významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Ekonomické faktory

„Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam, neboť ve své činnosti je podnik v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou.“ (Lednický, str. 58, 2006). Stav ekonomického, respektive makroekonomického prostředí determinuje prosperitu celého národního hospodářství a ovlivňuje schopnost podniku dosahovat zisku. Za nejdůležitější ukazatele ovlivňující daný faktor patří: míra hospodářského růstu, úroveň úrokové míry, inflace, daňová politika a měnové kurzy. V těchto faktorech se

skrývají velké příležitosti, ale i hrozby, které by měl podnik sledovat, a přizpůsobovat jim svou podnikatelskou činnost.

Sociální a demografické faktory

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) sociální a demografické faktory zachycují vlivy spojené s postoji, životním stylem obyvatelstva a jeho strukturou.

Z hlediska sociálních faktorů se jedná o soubor norem chování, životní filosofie, postojů a vztahů. Do popředí se také dostává prvek ekologie, jehož význam neustále roste. Demografické faktory zahrnují zejména počet obyvatel, věkové složení, jeho rozmístění ve městech či vesnicích a vzdělání.

Technologické faktory

Dle Lednického (2006) jsou změny technologie zdrojem a stimulem technického a technologického pokroku, což umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat podnikovou konkurenční schopnost.

Proto je potřeba tento faktor neustále sledovat, správně reagovat na změny, tak aby se podnik vyhnul zaostalosti.

Cílem PEST analýzy, dle Sedláčkové a Buchty (2006), není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů. Vlivy důležité pro jeden podnik nemusí být důležité pro podnik jiný. Důležité je rozpoznat právě ty vlivy, které jsou rozhodující pro daný podnik.

Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich dopad na podnik. Proto musí být tyto vlivy průběžně sledovány a vyhodnocovány.

Užitečnost analýzy, dle Sedláčkové (2006), spočívá ve čtyřech hlavních směrech:

- Uvedené příklady mohou být využity jako určitý přehled potenciálních vlivů.
- Mohou sloužit k vytipování malého počtu klíčových vlivů, které pak budou podrobeny důkladné analýze.
- Při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobým časovým horizontem.
- Při určení různých externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnosti.

Možné faktory ovlivňující organizaci zachycuje následující tabulka 2.1.

Tab. 2.1 Přehled vlivů makrookolí

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úrokové míry
Protekcionalismus	Inflace, Nezaměstnanost
Pracovní právo	Průměrná mzda
Politická stabilita	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006)

Jak uvádí Lednický je dle Hrona, Tiché a Dohnala (1995) smyslem PEST analýzy formulovat odpovědi na tyto otázky:

- Které faktory vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnosti podniku?
- Které faktory ovlivňující podnik budou v blízké době nejdůležitější?

Někdy se uvádí modifikace PEST analýzy doplněné o samostatný legislativní faktor, jedná se tedy o SLEPT analýzu. Analýza se často doplňuje o samostatný ekologický faktor, poté jde o analýzu PESTE, popřípadě SLEPTE.

2.1.2 Analýza vlivu odvětvového prostředí

V odborné literatuře bývá označováno také jako konkurenční prostředí. Dle Slávika (1999) je odvětví definováno jako skupina podniků nabízejících výrobky a služby, které jsou vzájemně zaměnitelné.

Cílem odvětvové a konkurenční analýzy je odhalit takové strategické činitele, které ovlivňují celkovou situaci v odvětví a jsou zdrojem příležitostí a hrozeb pro jednotlivé podniky. Jedná se o důležitou charakteristiku odvětví. Analýza konkurenčních sil zkoumá základ konkurence v odvětví.

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Dle Slávika (1999) Interní analýza hledá, identifikuje a interpretuje vnitřní schopnosti podniku. Výsledky analýzy mohou být označeny jako silné a slabé stránky podniku.

Silné stránky jsou přednosti podniku, to co podnik dělá dobře. Poskytují mu konkurenční výhodu. Jsou považovány za strategickou perspektivu, je jim přidělována vysoká důležitost, protože je lze využít při budování strategie a získání konkurenční výhody. Slabé stránky jsou faktory, které podniku chybí, nebo věci, které dělá špatně.

2.2.1 Metody vnitřní analýzy podniku

Pro analýzu vnitřního prostředí lze využít metodu 7S, kterou vyvinula poradenská firma McKinsey.

Dle Lednického (2006) existují tyto základní metody: Zhodnocení dosavadní strategie, analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, analýza zdrojů a analýza hodnotového řetězce, vycházející z Porterova hodnotového řetězce.

Dle Mallyi (2007) lze využít Analýzu vnitřního prostředí podniku, která je tvořena faktory ovlivňující toto prostředí.

Analýza vnitřního prostředí podniku

Jedná se o identifikování a zhodnocení firemních faktorů tak, aby bylo nalezeno postavení organizace a s tím související silné a slabé stránky.

Aby bylo možné najít silné a slabé stránky podniku, musí organizace dle Mallyi (2007) analyzovat vnitřní faktory organizace jako: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

Faktory technického rozvoje

Technický rozvoj napomáhá vytvořit nebo zlepšit produkt poskytovaný organizací, což vede k možnosti získat konkurenční výhodu.

Při analýze těchto faktorů se lze zaměřit:

- Jak je technický rozvoj uvnitř organizace řízen, jak jej organizace dosahuje.
- Zda podporuje pracovní prostředí organizace kreativitu a inovace.
- Kdo má rozvoj organizace na starosti a jak je plánován.
- Existují možnosti využití nových postupů, či technologií.
- Je vývoj a rozvoj na dostatečné úrovni.
- Jsou současné poskytované produkty dostatečné a přijímané spotřebitelem.

Marketingové a distribuční faktory

Zaměřuje se na to, zda a jak je formulována marketingová strategie a zdali jsou marketingové aktivity správně strukturovány.

Analýza probíhá z hlediska produktu, podpory prodeje, místa distribuce a lidí, a prodejního týmu.

Produkt skautského střediska lze vnímat jako znalosti a dovednosti získané během činnosti ve středisku. Dá se říct, že v případě skautského střediska je výroba produktu chápána jako činnost jednotlivých jednotek střediska, tak jako ostatně u všech poskytovaných služeb za spoluúčasti „zákazníků“, tedy členů střediska. Při analýze produktu se zaměřím na cíl produktu a na to jestli produkt dosahuje těchto stanovených cílů. Jaké jsou jeho silné a slabé stránky a jak se liší od konkurence. Důležitou součástí produktu je jeho cena, zdali je pro spotřebitele přijatelná a jak působí náklady spojené se spotřebou produktu.

Podpora prodeje slouží ke zvyšování efektivity prodeje, kdy v případě skautského střediska lze pod pojmem prodej vnímat především získávání členů. Při analýze se můžeme ptát, zda a jak je využíván internet. Kdo je zodpovědný za publicitu, zda jsou vybrána správná média. Jak efektivní je podpora prodeje.

Prodejní tým jsou lidé nabízející produkt. Ve skautském středisku, tedy v první řadě vedoucí jednotlivých oddílů, kteří jsou zodpovědní za získávání členů pro své oddíly. Analýza by se měla zaměřit na to, jak proces probíhá a na kolik je efektivní. Také zda jsou stanoveny cíle získávání členů a zda jsou realistické.

Lidi lze vnímat jako účastníky na produktu či v organizaci. Pro analýzu tohoto faktoru se nabízí využít životní cyklus člena organizace.

Výrobní faktory a řízení výroby

Na první pohled se jedná o faktory určené spíše podnikům zabývajících se technickou výrobou, ale pomocí jisté analogie, lze tyto faktory vnímat i u služeb či neziskového sektoru.

Kde se analýza zaměří zvláště na nalezení úrovně a kvality zázemí pro činnost a styl řízení procesů v organizaci.

Faktory pracovních zdrojů

U skautského střediska se jedná obzvláště o vedoucí jednotlivých jednotek a Střediskovou radu, jako řídicí orgán.

Jedná se o zjištění, zda jsou správní lidé na správném místě, jak jsou získáváni. Zda jsou dobře proškoleni a motivováni ke své práci. Jaká je úroveň informovanosti, jaké řídicí styly jsou používány.

Více než v jiných organizacích, vystupuje v neziskových nutnost vysokého ztotožnění se s organizací a jejími hodnotami. V podobných organizacích je nutné správně delegovat pravomoci a úkoly vzhledem k časovým možnostem jednotlivce, tak aby docházelo k jejich plnění.

Dále je nutné analýzu zaměřit na to, jak jsou vedoucí rozvíjeni a motivováni, tedy zda mají možnost absolvovat kurzy či školení.

Faktory finanční a rozpočtové

U neziskových organizací se v případě analýzy finančních faktorů jedná především o to zjistit, zda je organizace schopná finančně zajistit svou činnost. Což lze provést analýzou hospodaření jednotlivých let.

2.3 Syntéza analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Jedná se o sloučení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Tyto analýzy působí mnohem přesvědčivěji a jsou lépe využitelné. Pro tuto analýzu bývá využita metoda SPACE a SWOT analýza.

Metoda SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) spočívá v nalezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti. Na rozdíl od analýzy SWOT využívá přesně stanovená kritéria.

2.3.1 SWOT analýza

Dle Johnson, Scholes, Whittington (2008) SWOT analýza zkoumá vztah mezi vlivy životního prostředí a strategickými schopnostmi organizace ve srovnání s konkurencí.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 91) je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Dle Johnson, Scholes, Whittington (2008) je nebezpečné faktory ovlivňující organizaci příliš generalizovat. Identifikace obecných strategických schopností nevysvětluje důvody vedoucí k nim, proto SWOT analýza není náhradou za přísnější a zasvěcenou analýzu.

SWOT analýza tedy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřního prostředí a to silné a slabé stránky a dvě charakteristiky vnějšího prostředí, tedy příležitosti a hrozby. Dá se říct, že představuje strategickou bilanci.

Z odlišení silných stránek od slabých a příležitostí od hrozeb plyne značné omezení SWOT analýzy, protože je značně náročné tyto věci správně odhadnout. Zdánlivé ohrožení může za určitých podmínek znamenat příležitost a naopak určitá příležitost se může stát hrozbou.

Uplatnění SWOT analýzy spočívá v základním cíli rozvíjet silné stránky a potlačovat či utlumovat stránky slabé a zároveň být připraven na potencionální příležitosti a hrozby.

Cílem analýzy není zpracování seznamu položek, ale zejména myšlenka hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné informace. Aplikace analýzy musí směřovat k nalezení a posouzení vlivů, faktorů vnějšího a vnitřního prostředí podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) je postup pro sestavení SWOT analýzy následující:

1. Identifikace a predikce hlavních změn v okolí podniku, k čemuž slouží závěry s provedených analýz. Zvláštní pozornost se věnuje hybným a změnotvorným silám. Vypracovaný přehled by neměl být delší než 7 až 8 bodů.

2. S využitím závěrů jednotlivých analýz vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Opět by přehled neměl být příliš dlouhý, kolem 7 až 8 bodů.

3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na straně jedné a hlavních změn v okolí podniku na straně druhé.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) lze pro usnadnění porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami použít níže předložený Diagram SWOT analýzy (viz. obr. 2.3). Diagram umožňuje porovnání rizik a příležitostí se slabými a silnými stránkami podniku. Kombinace těchto faktorů ovlivňuje vznik možných variant budoucností a vyžaduje různé strategické volby. Na základě diagramu může dojít k úvaze směřující k určité strategii. Kombinace faktorů mohou představovat 4 základní situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.

Obr. 2.3 Diagram SWOT analýzy

Příležitosti v okolí		
Slabé stránky	3. kvadrant Turnaround strategie	1. kvadrant Agresivně růstově orientovaná strategie
	4. kvadrant Obranná strategie	2. kvadrant Diverzifikační teorie
		Ohrožení v okolí
		silné stránky

Zdroj: upraveno dle Sedláčkové a Buchty (2006)

V prvním nejpriznivějším kvadrantu může podnik využít dostatek příležitostí a zároveň má množství silných stránek. Tyto příznivé okolnosti vedou k růstové až agresivní strategii, představuje tedy ofenzivní přístup. Jedná se o situaci, kdy jsou silné stránky v souladu s předpokládanými příležitostmi.

Ve druhém kvadrantu se jedná o situaci střetu silných stránek s hrozbami. Podnik by měl rozvíjet silné stránky a vyvíjet energii k utlumení hrozeb. V této situaci je vhodné využít silných stránek k přeměně hrozeb v příležitosti. V této situaci lze využít diverzifikační strategie.

Třetí kvadrant je charakterizován velkým množstvím příležitostí, ale také množstvím slabých míst podniku. Podnik by měl za pomoci příležitostí eliminovat vliv slabých stránek využitím tržních příležitostí. Tato strategie bývá nazývána turnaround strategie.

Čtvrtý kvadrant ukazuje podnik, ve kterém převažují slabé stránky, a v okolí se vyskytuje množství rizik. Za takovýchto podmínek je zapotřebí minimalizovat slabé stránky i rizika, jedná se tedy o defenzivní, obrannou strategii.

Jednotlivé faktory, lze zachytit v pozičních mapách. Jedná se o Z/V matici, která zachycuje silné a slabé stránky, matici příležitostí a matici hrozeb.

Dle Slávika (2006) by si měl stratég analytik po sestavení seznamu položek SWOT analýzy položit těchto několik otázek:

- Disponuje podnik vnitřními přednostmi, které se mohou stát základem pro budování strategie? Disponuje schopností, která povede ke konkurenční výhodě?
- Které slabé stránky podniku jsou natolik závažné, že podniku zamezují sledovat určitou strategii? Na kterou slabost se má podnik zaměřit?
- Pro které příležitosti má podnik schopnosti a zdroje, tak aby je sledoval s minimálním rizikem neúspěchu?
- Co může podnik udělat, aby přeměnil slabé stránky na silné a hrozby v příležitosti?

2.4 Analýza prostředí jako základ formulace strategie

Analýza prostředí je základním východiskem pro formulování strategie. Jedná se o první a zásadní krok, protože poznat prostředí, ve kterém se podnik nachází je naprosto nezbytné pro vytvoření vhodné strategie organizace.

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) může být k formulaci strategie využit hierarchický přístup, vyplývající z formulace **poslání, vize, strategických cílů a strategie**.

Poslání zobrazuje základní funkci organizace, vyjadřuje smysl její existence. Lze říci, že by mělo odpovídat na otázku, proč podnik existuje a co by měl dělat. Také může zachycovat vztah k zainteresovaným skupinám.

Vize je na rozdíl od poslání dlouhodobějšího charakteru. Jedná se o představu budoucích stavů podniku, jeho budoucnosti, představuje obraz podniku ve vzdálenější budoucnosti.

Poslání a vize zavádí rámec pro následné správné formulování strategických cílů a celé strategie. Strategické cíle mohou být chápány jako budoucí výsledky. Formulace těchto cílů vychází z poslání a vize organizace. Představují žádoucí stav, kterého se organizace snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností.

Strategie poté stanovuje způsoby, jak dosáhnout poslání, vize a cílů. Představuje koncept chování a nezbytných činností podniku.

Dle Johnson, Scholes, Whittington (2008) je strategie směr působení organizace v dlouhodobém horizontu, který dosahuje výhod v měnícím se prostředí přes kombinace zdrojů a schopností s cílem naplnit očekávání zainteresovaných stran.

Formulace poslání vize, cílů a strategie vyžaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizujících nejen podnik a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí.

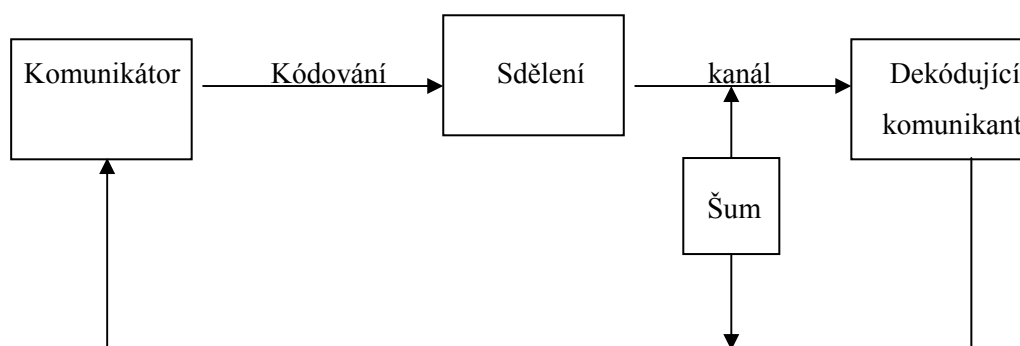
3 Teoretická vymezení komunikace

Komunikace bývá obvykle chápána jako výměna informací. V širším pojetí, však může být vnímána, jako proces sdělování a sdílení významů a hodnot, jež zahrnují nejen oblast informací, ale také další projevy a výsledky lidské činnosti, jako jsou různé nabízené výrobky a služby a reakce na ně.

Dle Foreta (2006) lze na komunikaci nahlížet pomocí kybernetického modelu (viz obr. 3), ze kterého poté vychází v současnosti rozšířený model procesu komunikace, který se opírá o sedm podstatných faktorů:

1. komunikátor – ten kdo má důvod ke komunikaci (myšlenka, nápad, produkt),
2. kódování – převedení předmětu komunikace, do souboru symbolů a tvarů,
3. sdělení – jedná se o výsledek kódovacího procesu,
4. kanál – nosič zprávy, distributor,
5. příjemce – zpráva musí být nejen přijata, ale především správně dekodovaná, tedy pochopena,
6. zpětná vazba – reakce příjemce, jež umožňuje dvoustranou komunikaci,
7. šum – faktory, které mohou ovlivnit podobu, či obsah zprávy.

Obr. 3 Kybernetický model



Zdroj: Foret (2006)

Stejně jako u jiných činností i komunikace by měl mít jasný cíl. Cíl komunikace může být různý. Pokud jej komunikátor nesdělí přímo, může mnohé napovědět volba cílového adresáta, použité kanály i forma a obsah sdělení.

3.1 Úspěšnost komunikace

Aby bylo dosaženo efektivní a úspěšné komunikace s minimálními náklady, a zároveň k maximálnímu dosažení cílů, lze se opírat o několik faktorů.

Komunikace stojí na vzájemné důvěře a znalosti partnerů, při komunikaci je tedy nutné dbát na **důvěryhodnost**. Komunikace musí probíhat **ve vhodném prostředí a čase**. Sdělení musí být formulováno tak, aby mu příjemce **porozuměl a** daný obsah **pochopil**, musí být vyjádřeno jednoduchými symboly a pojmy, aby byla zachována jeho **jasnost**. Komunikace je nekončící proces vyžadující pro získání cíle neustálé opakování, rozvíjení a **soustavnost**. Úspěšná komunikace musí být vedena po **osvědčených kanálech** a opírat se o **znalost adresáta**.

3.2 Integrovaná komunikace

Dříve byla komunikace vnímána jako jednoduchý model, kdy se sdělení jednosměrně přesouvá od komunikátora směrem k příjemci. V dnešní době však komunikace získává na interaktivitě, tedy i příjemce sdělení musí mít možnost sdělit svůj názor a dostat na něj odpověď.

Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) komunikace nabývá stále více spleťový charakter. Nevedeme tedy komunikaci pouze na úrovni dané cílové skupiny, ale také s názorovými autoritami, které poté ovlivňují naši cílovou skupinu. Dříve byla pro komunikaci volena spíše direktivní komunikační forma, ta se však setkává s odmítavým postojem především u mladších generací. Proto se dnes využívá měkčí, jakoby mimovolný tón a sdělení se přenáší takticky, tak aby byl ve výsledku seskládán jednotný důvěryhodný obraz v mysli cílové skupiny. Právě v tomto se projevuje síla integrované komunikace.

K oslovení a ovlivnění cílových skupin je dnes potřeba volit mnohem komplexnější a chytřejší přístup než v letech minulých. Trendem dnešní komunikace je ústup klasické televizní reklamy a do určité míry tiskové reklamy a nástup přesně cílených forem komunikací, mezi které patří například: digitální komunikace, zvláštní akce, PR a reklama využívající nová alternativní média.

Lze říci, že pro úspěšnou komunikaci je třeba táhnout za jeden provaz, tedy **komunikovat integrovaně**. Jde o sladění a vzájemné uplatňování komunikačního mixu tak, aby vše bylo ve vzájemném souladu a směřovalo k jasně vytyčenému cíli. Sladěné prvky komunikace totiž působí zdaleka účinněji, protože zde působí vzájemný synergický efekt.

3.3 Identita organizace

Dle Foreta (2006) pojem identita zahrnuje komunikaci jak uvnitř organizace tak i navenek. Cílem je vyjádřit odlišnost a jedinečnost. Význam identity podniku spočívá v:

- Komplexnosti a systémovosti jejího vytváření, což znamená, že její tvorba vychází ze znalosti vnitřní struktury podniku, jeho hodnot, poslání, vizí a cílů.
- Prezencí firemní originality, jedinečnosti a odlišnosti, stabilnímu, dlouhodobému působení dovnitř i na venek, jež dodává firmě na důvěryhodnosti.
- Zdůrazněním klíčové role zákazníků, referenčnímu rámci veškerých sdělení a aktivit podniku, jimž právě identita dodává srozumitelnost a interpretovatelnost.
- Integritě a ztotožnění se členů organizace a spolupracovníků s firmou, stejně jako v prestiži a atraktivitě pro nové členy.
- Jednotnému vizuálnímu stylu, který ulehčuje a zlepšuje veškerou komunikaci a propagaci firmy.

Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) lze hlavní přínosy podnikové identity spatřit v posílení soudržnosti uvnitř celku a ve zvýšené důvěryhodnosti podniku u vnějších cílových skupin.

Identita organizace může být vyjádřena slovními symboly, jednáním, chováním a materiálními prostředky (architektura budov, oděvy). Právě materiální prostředí vychází z jednotného vizuálního stylu, který se stává nejvýraznějším vyjádřením podnikové identity. Tento vizuální styl bývá často zachycován v tzv. Design manuálu, který často funguje jako závazná podniková směrnice. Tyto prvky by však neměly být vnímány pouze jako grafická záležitost, ale vycházet z celkového poslání podniku, tedy jako vyjádření hlubších důvodů, proč vznikl a funguje.

Důležitou součástí firemní identity je firemní značka. Jedná se o jméno, logo, popřípadě jiné symboly, které ji odlišují od konkurenčních firem a činí firmu jedinečnou. Lze tedy říci, že je vyjádřením firemní identity. Jako taková je ve vzájemném vztahu s více cílovými skupinami, jsou na ni tedy kladeny různá očekávání, která musí plnit.

3.4 Komunikace se zájmovými a cílovými skupinami

Zvolení vhodné komunikační strategie spočívá ve zvolení správného komunikačního nástroje při oslovování jednotlivých skupin, které mají na podnik vliv.

Zájmové skupiny lze podle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) vymezit jako všechny subjekty, na něž mají organizace a její aktivity vliv a které ji mohou ovlivňovat, ať už pozitivně nebo negativně. Toto označení je obsáhlejší než pojem cílová skupina, který se používá pro tu část veřejnosti, na niž podnik zaměřuje své aktivity, kdy si podnik sám vybírá, kdo pro něj bude komunikačním partnerem a na něj pak soustředí svou aktivitu.

Každá organizace při své činnosti vstupuje do velkého množství vztahů a vazeb s okolím. Rámcový přehled zájmových skupin, jejich požadavků a nástrojů pro ovlivňování organizace můžeme najít v tabulce 3.4.

Tab. 3.4 Zájmové skupiny

Zájmová skupina	Požadavky, oblast zájmu	Možnosti ovlivňování podniku
Zaměstnanci	Výdělek a zaměstnanecké výhody Jistota pracovního místa Možnost kariéry a seberealizace.	Výkon Nástup/odchod z podniku
Odborové organizace	Pracovní podmínky Sociální jistoty	Podmínky kolektivní smlouvy Možnost stávek
Zákazníci	Kvalita výrobků nebo služeb Cenové podmínky, dostupnost	Rozhodnutí o koupi
Dodavatelé a obchodní partneři	Pravidelné platby Dlouhodobá a vzájemně výhodná spolupráce	Rychlost a spolehlivost vyřizování objednávek a dodávek
Akcionáři	Výše dividendy Bezpečnost investice	Nákup/prodej akcií Využití hlasovacího práva
Média	Přístup k informacím	Vyznění publicity
Orgány veřejné správy	Dodržování zákonů a nařízení Daně Politika zaměstnanosti Konkurenceschopnost regionu	Podpora/postihy Legislativní opatření
Kontrolní orgány, inspekce, certifikační agentury	Bezpečnost provozu a jeho vliv na životní prostředí Dodržování příslušných norem Kvalita výrobků a služeb	Vydání/ odmítnutí povolení Certifikace Pokuty
Investoři, banky	Bezpečnost investice Výhodnost investice	Poskytnutí/odepření finančních prostředků Podmínky půjček
Pojišťovny	Bezpečnost provozu	Podmínky pojištění
Názorový vůdci	Zapojení do aktivit Dodržování odvětvových standardů, kodexů apod.	Přijetí/odepření členství Certifikace

Občanská sdružení, neziskové organizace, nátlakové skupiny	Odpovědný přístup organizace k určité oblasti- podle zaměření (ochrana životního prostředí, respektování lidských práv, etika podnikání aj.)	Publicita Ovlivnění jiných skupin
Místní společenství	Vliv podniku na okolí (životní prostředí, zaměstnanost...)	Podpora/protesty proti podnikovým aktivitám.

Zdroj: Horáková, Stejskalová a Škapová (99 s., 2008)

Mezi jednotlivými skupinami může docházet k tzv. prolínání rolí, z čehož plyne, že jeden člověk může být členem i více zájmových skupin. Proto by měla komunikace působit sladěným a jednotným dojmem, protože všechna vyslaná sdělení nepřímo působí také na skupiny, pro které nebyla určena.

Pro každou organizaci je nutné stanovit si seznam zájmových skupin včetně důležitosti vlivu skupiny a stanovení priorit. Je důležité neopomíjet skupiny s nízkou důležitostí, protože i takové skupiny mohou zásadně ovlivnit podnik. Organizace by měla dbát na faktor času, protože okolní prostředí prochází neustálým vývojem, což mění důležitost jednotlivých priorit.

Mezi zájmové skupiny důležité pro skautské středisko patří veřejnost, členové organizace, média, názoroví vůdci, veřejné instituce a tzv. donátoři.

Veřejnost

Jedná se o nejdůležitější a co do počtu největší cílovou skupinu podniku. V této skupině panuje velká vzájemná odlišnost jednotlivých členů, které spojuje pouze to, že se mohou stát uživateli služby, nebo koupit dané zboží. Jejich potřeby a důvody ke koupi, či využití služby se však mohou výrazně lišit. Tyto faktory zásadním způsobem ovlivňují a znesnadňují komunikaci s danou cílovou skupinou.

Pro překonání tohoto problému lze využít Pyramidu potřeb, kterou sestavil psycholog A. Maslow. Model vychází z toho, že uspokojování potřeb má svůj řád a posloupnost od nejnižších fyziologických potřeb, přes potřeby psychologické až po seberealizaci, která bývá chápána jako nejvyšší potřeba. Bez uspokojení potřeby nižší, nedochází k potřebě vyšší. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) se komunikace zaměřuje především na potřeby vyšší, psychologické a obvykle jeden produkt uspokojuje více potřeb najednou.

Nástroje komunikace s veřejností

Mezi nástroje komunikace s veřejností patří reklama, přímý marketing, dvoustupňová komunikace a Public relations, tedy vztahy s veřejností. Každý z nich má své výhody ale i nedostatky, které však lze zmírňovat integrovanou komunikací, tedy kombinací jednotlivých nástrojů.

Reklama je placená forma nepřímé komunikace, šířená pomocí hromadných sdělovacích prostředků. Tedy prostřednictvím televize, tisku, rozhlasu a outdoorových médií. K reklamě lze využít velkou spoustu alternativních médií, jako jsou reklamní plochy v dopravních prostředcích či ve veřejných budovách s velkou koncentrací potenciálních zákazníků. Dle Foreta (2006) lze základní cíle reklamy vymezit jako informativní, přesvědčovací a připomínací. Informativní reklamou zákazníka informujeme o novém produktu a jeho vlastnostech. Účelem reklamy je vyvolat zájem a poptávku. V období zvýšeného konkurenčního tlaku bývá použita přesvědčovací reklama, ve které jde o to přimět zákazníka k tomu, aby si koupil právě náš produkt. Připomínací reklama slouží k udržení pozornosti zákazníka a k udržení našeho produktu v jeho povědomí. Nevýhodou reklamy je jednosměrnost komunikace a její nižší nálehavost. Dle Hannagena (1996) se reklama v neziskových organizacích snaží připoutat pozornost k výrobku, službě nebo myšlence. Vzbuzuje pozornost a zájem nebo vyvolává přání. Může vnuknout přesvědčení nebo vyzvat příjemce k jednání.

Přímý marketing je dle Horákové, Stejskalové a Škapové (s. 109, 2008) definován: „Jedná se o vysoce cílenou formu komunikace s přesně identifikovanou potencionální cílovou skupinou. Jejím cílem je dosáhnout přímé odezvy, nejčastěji v podobě koupě produktu nebo uskutečnění kontaktu.“

Přímý marketing jako forma komunikace by měl být individuálně zaměřen a měl by mít podobu interaktivní výměny informací. Předností přímého marketingu je měřitelná a vysoká účinnost a poměrně nízké náklady. Nevýhodou se může stát absence zážitku z přímého kontaktu s produktem, nebo riziko vnímané zákazníkem.

Dvoustupňová komunikace bývá uplatňována tam, kde je potřeba oslovit autority, které později ovlivňují cílovou skupinu. Takovými autoritami ovlivňující názory a postoje cílové skupiny mohou být výrazné osobnosti, se kterými se ztotožňuje určitá část zákazníků, uznávaní odborníci, ale také členové neformálních skupin jako je rodina, přátelé a známí.

PR, tedy public relations představují dle Foreta (s. 275, 2006) plánovanou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti. Tyto klíčové segmenty

představují skupiny či jednotlivce spjaté s našimi aktivitami, případně jimi ovlivněné. Ke konkrétním nástrojům PR patří publicita v podobě tiskových zpráv, konferencí, neformálních tiskových besed a článků. Events management (organizování událostí), kde patří různé oslavy výročí, udělení ocenění, oslavy konce roku. Sponzoring veřejně prospěšných aktivit a reklama organizace jako spojení reklamy a PR. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) mezi nevýhody PR patří omezený vliv na názory třetích stran, které do komunikace vstupují v podobě novinářů, kteří ovlivňují konečnou podobu a načasování sdělení.

Členové organizace

Členové organizace jsou klíčovou zájmovou skupinou, protože jsou to právě oni, kdo jednají s našimi „zákazníky“ a mnohdy uvádějí v život naši komunikační strategii. Organizace by tedy měla dbát na to, aby členové skutečně reprezentovali organizace a jeho poslání.

K tomuto účelu slouží v organizaci interní komunikace. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) platí pro komunikaci s interní veřejností stejné zásady jako pro komunikaci s kteroukoliv jinou zájmovou skupinou. Musí se jednat o dvousměrný proces, tak aby měl zaměstnanec možnost a motivaci projevit vlastní názor. Jedná se o oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb.

Důležité je sdílet vize podniku s členem organizace a sladovat osobní cíle s podnikovými. Čím více se lidé dokážou sžít s cíli firmy, tím je větší šance, že se nám cílů podaří dosáhnout.

Problémem se může stát různé utajování informací před členy, které může vést k informačním šumům neboli podnikové „šeptandě“, ta negativně ovlivňuje postoje zaměstnance k podniku.

Média

Média jsou sdělovací prostředky, které oslovují širokou veřejnost aktuálními a zajímavými informacemi. Média zásadním způsobem ovlivňují veřejné mínění, a proto je nutné jim věnovat pozornost.

Mezi média patří tisk, kde nepatří pouze noviny, časopisy, ale také ročenky, výroční zprávy, letáky a zpravodaje. Distribuce tisku má různé formy od předplatných až po bezplatnou distribuci do jednotlivých domácností, a různou periodicitu. Dále zde patří rozhlas, televize a online média, dostupná na světové síti internet.

Jak komunikovat s médii

Existuje mnoho způsobů a forem jak komunikovat s médii, je však důležité, mít na paměti, že lze ovlivňovat pouze proces nikoli výsledek, protože konečná podoba zprávy je v rukou redakce, či vedení média. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) je několik zásad, které by měl podnik dodržet pro komunikaci s médii tak aby byla úspěšná.

Znalost způsobu práce médií, v jaké podobě od nás chtějí informace, kdy mají termíny uzávěrek. O zprávu doručenou po uzávěrce nebude mít nikdo zájem.

Zpracovat si kvalitní přehled médií, včetně jejich důležitosti, kontaktů na novináře a oblasti, kterou pokrývají. Je dobré vědět, jaká témata jednotlivá média zajímají a jakým způsobem o nich píší. Znat názorové vůdce mezi novináři.

Materiály, připravované pro dané médium musí být zajímavé a přínosné, musí být připravené na míru, aby odpovídali stylu daného média.

Neměl by být vyvíjen přílišný tlak na novináře, sama redakce rozhoduje o otištění jednotlivých zpráv. Je nutné dbát na vstřícnost, komunikativnost a přesnost. Na internetových stránkách firmy je vhodné zřídit tiskové centrum.

Analýza úspěšnosti tiskových zpráv a toho jak často a o jakých tématech média píší. Zaměřit se nejen na klasická média, ale také na internet.

Nástroje komunikace s médii

Mezi nástroje komunikace mimo jiné patří tiskové zprávy, rozhovory, setkání s novináři, tiskové konference, audio vizuální zprávy a vlastní internetová stránka.

Tiskové zprávy musí mít informační a novinkovou hodnotu a měla by být doručena pouze těm, pro které má hodnotu.

Rozhovory umožňují prezentovat firmu a její odborníky, je nutné být připraven na různá témata rozhovorů.

Setkání s novináři nám usnadňuje poznání jejich potřeb a navázání kontaktů. Tiskové konference jsou situace, kdy je prezentována stejná informace více novinářům.

Audiovizuální zprávy mají stručné a jasné sdělení postavené na informační zkratce.

Internetová stránka, která musí být aktuální, přehledná, jasná a stručná. Její výhodou je možnost rychlé a interaktivní komunikace. Měla by se velmi rychle přizpůsobovat a editovat dle daných potřeb organizace. Čtenář, by měl mít možnost si stránku přizpůsobit, dle svých potřeb pomocí vhodného rozhraní.

Názoroví vůdci

Jedná se o autority, které mohou ovlivnit ostatní zájmové skupiny, využívají se především ve dvoustupňové komunikaci již zmíněné výše. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) si manažeři musí uvědomit, které zájmové skupiny mají vliv na úspěšnou existenci organizace a které osobnosti v rámci těchto skupin lze považovat za názorové vůdce a zaměřit se na komunikaci s nimi.

Veřejné instituce

Komunikace s úřady státní správy, regionální a místní samosprávy. Dle Horákové, Stejskalové a Škapové (2008) se touto činností zabývá tzv. public affairs, jež se dá překládat jako vztahy s veřejnými institucemi, což znamená vytváření, rozvíjení a udržování vztahů mezi neziskovým sektorem a sektorem veřejným. V přeneseném smyslu se používá také pro vztah dvou neziskových organizací.

Úkolem public affairs je pomoci zajistit fungující vztahy s veřejnými institucemi. Celá komunikace s veřejnými institucemi začíná sběrem potřebných informací. Pokud tento sběr probíhá systematicky, můžeme hovořit o monitoringu a následným zpracováním těchto informací. Pro úspěšnou komunikaci je totiž mít dostatek informací jak pro tak proti chystanému kroku.

Poté je nutné poznat vlivné osoby, které mají skutečný vliv na řešený případ a mohou ovlivnit úspěšnost komunikace. Také je nutné připravit jednotlivá témata komunikace a celé jednání s institucemi.

Komunikace s veřejnými institucemi v neziskových organizacích je velmi důležitá, protože se podílí na jejím financování a takto mohou zásadním způsobem ovlivňovat její činnost.

Donátoři

Jedná se o zájmovou skupinu, která se významným způsobem podílí na financování neziskové organizace, tedy dárci, sponzoři a podobně. Pro komunikaci s touto zájmovou skupinou se využívá tzv. fundraising.

Dle Rektoříka (2010) se jedná o získávání a hledání zdrojů, tak aby pomohly především neziskovým organizacím dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.

Zdroje financování mohou být jak interní, tedy zdroje z vlastní činnosti, tak externí, kde vstupují jak veřejné tak soukromé a individuální zdroje.

Mezi způsoby fundraisingu patří:

- Veřejné sbírky
- Benefiční akce
- Osobní dopisy a telefonické rozhovory
- Pouliční sbírky
- Osobní návštěva
- Členství nebo vytvoření sympatií s organizací, které je výhodou pro navázání vztahů.

3.5 Principy komunikace se zájmovými skupinami

Dle Horákové, Stejskalové, Škapové (2008) je úkolem komunikace v oblasti vztahů se zájmovými skupinami sledovat a sjednocovat aktivity podniku tak, aby se choval v souladu se svou filosofií.

Aby bylo na základě vztahů se zájmovými skupinami dosaženo dlouhodobého přínosu, doporučují tyto principy:

- Neustálé monitorování těch zájmových skupin, kterých se dotýká aktivita podniku, a budování dlouhodobých vztahů
- Organizace by měla mít konkrétní a jasný cíl pro každou oblast
- Pokusit se navázat vztahy i s odlišnými názorovými skupinami
- Snažit se o maximální otevřenost a informovanost, což vzbudí důvěru u zájmových skupin
- Sledovat témata, které média upřednostňují a vyhodnocovat, nakolik se dotýkají organizace
- Sledovat všechny akce (semináře, konference, diskusní fóra), týkající se činnosti organizace
- Věnovat pozornost zpětné vazbě, vytvořit vhodný prostor pro její realizaci
- Nezanedbávat negativní kritiku a stížnosti, aktivní řešení
- Vytvářet pro zaměstnance, zákazníky a obchodní partnery prostor k otevřené diskuzi
- Při tvorbě komunikační strategie se vžít do role příjemce, kterému je strategie určena
- Vytvářet strategická spojení

4 Představení střediska

4.1 Junák – svaz skautů a skautek ČR

Středisko Brumov-Bylnice patří jako organizační jednotka pod organizaci Junák – svaz skautů a skautek ČR.

Jedná se o dobrovolné, nezávislé a nepolitické občanské sdružení ve smyslu **zákona č.83/1990Sb.** sdružující své členy bez rozdílu národnosti, náboženského vyznání, politického přesvědčení, rasy a jiných. Jedná se o soukromoprávní vzájemně prospěšnou neziskovou organizaci. Junák je členem světových organizací skautek WAGGGS a skautů WOSM a rovněž členem organizace dospělých skautů ISGF (Mezinárodní společenství skautů a skautek).

Skauting vznikl v roce 1907 v Anglii na základě myšlenek zakladatele Roberta Baden-Powella, významného britského generála. Dnes skauting existuje prakticky ve všech státech světa (214 států).

V českých zemích byl založen v roce 1911 učitelem Antonínem Benjaminem Svojsíkem. Během své působnosti byl několikrát zrušen (2. světová válka, 1950, pionýři). V roce 1990 byl opět, díky změně politického režimu obnoven a funguje dodnes.

Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností. A to tak, aby byli skauti po celý život připraveni plnit povinnosti k sobě samým, bližním, vlasti, přírodě a celému lidskému společenství. Skauting vychází ze základních principů skautingu, mezi něž patří slib, zákon, heslo a denní příkaz.

Tři základní principy

1. Povinnost k nejvyšší Pravdě a Lásce
2. Povinnost k jiným
3. Povinnost k sobě

Skautský slib

Slibuji na svou čest, jak dovedu nejlépe:

- sloužit nejvyšší Pravdě a Lásce věrně v každé době,
- plnit povinnosti vlastní a zachovávat zákony skautské,
- duší i tělem být připraven pomáhat vlasti i bližnímu.

k tomu mi dopomáhej Bůh – *dobrovolná část*

Skautský zákon

1. Skaut je pravdomluvný
2. Skaut je věrný a oddaný
3. Skaut je prospěšný a pomáhá jiným
4. Skaut je přítelem všech lidí dobré vůle a bratrem každého skauta
5. Skaut je zdvořilý
6. Skaut je ochráncem přírody a cenných výtvorů lidských
7. Skaut je poslušný rodičů, představených a vůdců
8. Skaut je veselý myslí
9. Skaut je hospodárný
10. Skaut je čistý v myšlení, slovech a skutečích

Skautské heslo

Buď připraven!

Junák stanovuje **vnitřní organizační strukturu**, která je zachycena na následujícím obrázku, kdy vrcholným orgánem je valný sněm Junáka patřící nad tuto organizační strukturu a je jím volena ústřední rada Junáka. Jak vyplívá z organizačního schématu na obr. 4.1 nejnižší organizační jednotkou je středisko.

Obr. 4.1 Vnitřní organizační struktura Junáka



Zdroj: autor

4.2 Středisko Brumov-Bylnice

Středisko vzniklo v roce 1990, má tedy již dvacetiletou tradici, působí v Brumově - Bylnici ve Zlínském kraji. V Brumově-Bylnici v roce 2010 žilo 5 857 obyvatel.

Jak bylo zmíněno výše, jedná se o nejnižší organizační jednotku Junáka. Středisko jako takové má vlastní právní subjektivitu, tedy schopnost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikajících.

Středisko Brumov-Bylnice má momentálně 124 členů, z toho 90 dětí a 34 dospělých. Je vedeno Střediskovou radou. Statutárním orgánem střediska je Vůdce střediska. Hospodaření a vedení účetnictví zajišťuje hospodář střediska. Ve středisku je povinně zřízena Revizní komise, dohlízející na hospodaření střediska. Středisko také vytváří tzv. zpravodaje, jež mají na „starost“ určitou oblast. Jedná se o výchovné zpravodaje, tiskového zpravodaje a duchovního zpravodaje.

Středisko má v pronájmu od Farnosti Brumov-Bylnice budovu, ve které se nachází skautský sál o rozměrech asi 5x15m, dvě menší klubovny určené pro družinovou činnost, kuchyně a sociální zázemí se sprchou.

Budovu si v 90. letech skauti rekonstruovali. V průběhu činnosti proběhly ještě dvě rekonstrukce a to vytvoření nové klubovny a podruhé úprava sociálního zázemí.

Hlavní činnost střediska spočívá ve snaze zajistit odpovídající prostor pro činnost oddílů, o kterých se zmiňuji později v textu.

Mimo to středisko pořádá akce pro okolní střediska a pro „neskautskou“ veřejnost. Mezi tyto akce patří Memoriál šedého vlka, Skautský ples, Dětský karneval, fašanky, malování vajíček, Pohádkový hrad, Výroba adventních věnců, roznášení Betlémského světla...

Memoriál šedého vlka, závod pro čtyř členné skautské družiny, kterého se účastní střediska z okolních měst, v posledních letech s mezinárodní účastí skautů ze Slovenské Republiky.

Dětský karneval a Skautský ples, akce pořádané především pro veřejnost. S každoroční poměrně slušnou účastí, jedná se o možnost setkání skautů s veřejností.

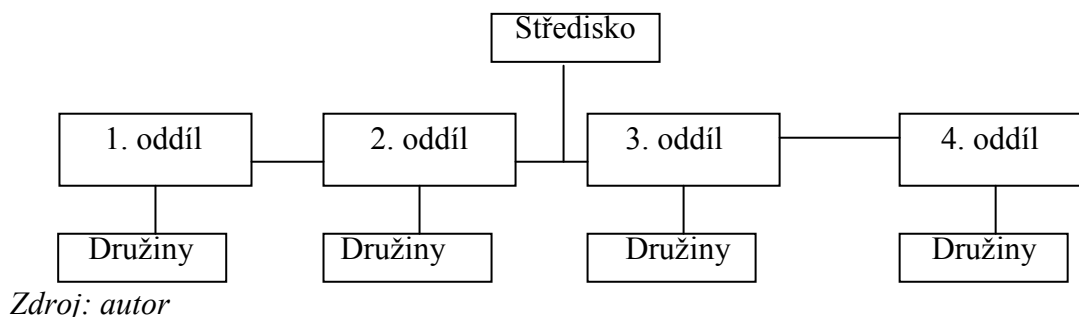
Výroba adventních věnců, malování vajíček, roznášení Betlémského světla, akce, kterými se středisko snaží napomoci udržování tradic.

Pohádkový hrad, akce konající se každoročně na konci srpna už 11 let na místní zřícenině hradu. Jedná se o největší akci pro děti v okolí. Každoročně se účastní více než 1000 soutěžících dětí s rodiči. Pro děti je připraveno 12 soutěžních stanovišť a také bohatý doprovodný program.

Činnost Střediska musí vycházet z poslání Junáka, aby bylo tohoto poslání dosahováno s maximálním možným výsledkem, je výchovná činnost Střediska soustředěna do oddílů, které se dále dělí do uskupení, respektujících přirozenou dětskou potřebu malé

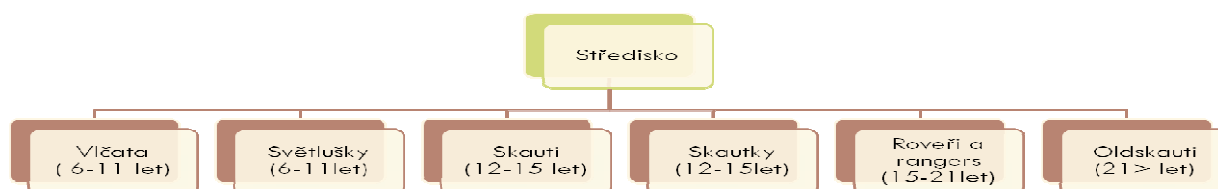
skupiny (party), nazývané družina. Organizaci střediska zachycuje následující schéma (viz. obr. 4.2 a).

Obr. 4.2 a) Organizační schéma střediska



Činnosti Oddílů se pro zjednodušení práce a zvýšení uspokojení potřeb jednotlivců zaměřuje na určitou skupinu dětí segmentovaných podle věkových kategorií a pohlaví na Vlčata, chlapci ve věku 6-11 let. Skauty, kde patří chlapci mezi 12-15 rokem. Dále Světlušky, kde patří dívky od 6 do 11 let, Skautky se nazývají dívky od 12 do 15 let. Věková skupina mezi 15-21 rokem je nazývána Roveři a Rangers. Od 21 let pak na střediscích působí tzv. Oldskauti. Toto rozdělení střediska zachycuje obrázek 4.2b).

Obr. 4.2b) Organizace střediska dle věku členů



Zdroj: autor

Ve středisku momentálně působí 4 oddíly, vedené vůdcem oddílu a vlastní oddílovou radou, a to:

1. Oddíl skautů – soustřeďující se na činnost chlapců mezi 12-18 rokem
2. Oddíl skautek – zaměřující se na činnost dívek mezi 12-18 rokem
3. Oddíl světlušek – soustřeďuje svou činnost na dívky mezi 6-11 rokem
4. oddíl vlčat – zaměřující svou činnost na chlapce mezi 6-11 rokem.

V průběhu skautského roku, který je totožný s rokem školním, se družiny, spadající pod jednotlivé oddíly schází na pravidelných schůzkách a společně s celým oddílem se několikrát do roka vydávají na jedno i vícedenní výpravy do okolí.

Vyvrcholením celoroční činnosti oddílů jsou pak letní tábory trvající dva týdny. Tábory probíhají obvykle na tábořišti, ve stanech s podsadou, které si účastníci sami postaví. Zázemí tábořiště dotváří dřevěná kuchyň s jídelnou a sociální zázemí. Veškeré táborové vybavení je střediskem vlastněno. Pozemek tábořiště si středisko pronajímá. Velkou výhodou skautského tábora je jeho cena. Tábor děti stojí okolo 2000 korun.

Náplní činnosti oddílů je postavit před člověka příležitosti:

- Být členem týmu, mít kamarády
- Prožívat život naplno, žít dynamicky, aktivně, zábavně, zajímavě
- Rozvíjet se, růst
- Pomáhat světu kolem sebe k rozvoji
- Hledat směr pro svůj život
- Naučit se být připraven na nečekané životní situace

Středisko se dále dělí na dívčí a chlapecký kmen. Pod chlapecký kmen spadá oddíl vlčat a oddíl skautů a spolupracují spolu hlavně na táborech. Dívčím kmenem se rozumí oddíl světlušek a oddíl skautek, jejichž činnost je v průběhu roku poměrně spjatá.

4.3 Specifika neziskového sektoru

Neziskové organizace jsou právnické osoby, které nerozdělují případně vytvořený zisk mezi své zakladatele ani členy svých orgánů, ale používají jej k financování svých cílů, nebo ke svému rozvoji. Jsou samosprávné a jsou nadány vysokou mírou dobrovolnosti.

Neziskový sektor jde rozdělit na veřejný (vládní sektor), kde předně patří instituce vykonávající veřejnou správu a soukromý, nestátní sektor, kde patří například obecně prospěšné společnosti, nadace, občanská sdružení a podobné.

4.3.1 Marketing v neziskových organizacích

Uplatňování marketingu v neziskových organizacích je velmi rozporuplné a existuje mnoho důvodů pro i proti. Dle Rektořika (2010) uplatňují marketing pouze ty organizace neziskového sektoru, které realizují produkty a služby, tedy veřejné finanční instituce a subjekty neziskového sektoru, které realizují veřejnou či vzájemně prospěšnou činnost.

V literatuře se ve spojitosti s marketingem neziskových organizací objevuje pojem sociální marketing. Dle Kaziola (2006) spočívá v nasazení marketingových metod a opatření v neziskových organizacích sloužících společnému dobru.

V organizacích veřejného sektoru se uplatňuje klasický marketingový mix. V organizacích poskytujících služby bývá uplatňován **marketingový mix** rozšířený o **lidi** (takoví, kteří mají přímý vliv na kvalitu), **materiální prostředí** a **procesy**. Dle Hannagana (1996) bude neziskový sektor klást důraz především na produkt, či službu a obsluhu, a méně na cenu.

4.3.2 Financování neziskových organizací

Po založení neziskové hlavně soukromé organizace, bývá často jediným zdrojem nadšení a dobrovolná práce. Brzy se však organizace začne potýkat s finančními problémy a začne hledat způsoby jak je získat. Takovéto aktivitě neziskových organizací se věnuje již zmíněný Fundraising.

5 Analýza prostředí střediska

K analýze prostředí bude využita PEST analýza, analýza interních faktorů a následně SWOT analýza.

5.1 Analýza vlivu makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PEST analýza pomocí níž budou nalezeny jednotlivé faktory, působící na středisko. Tyto zachycuje tabulka 5.1 a).

Tab. 5.1 a) Faktory makrookolí působící na středisko

<i>Politické a legislativní faktory</i>	<i>Sociální a demografické faktory</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Změny legislativy v oblasti pořádání tzv. zotavovacích akcí (táborů) - Vnitřními předpisy junáka - Česká rada dětí a mládeže, jíž je Junák – svaz skautů a skautek ČR členem a 	<ul style="list-style-type: none"> - změna životního stylu dětí - klesající porodnost Zlínského kraje, v posledních letech se zlepšující se tendencí - Stárnutí obyvatel Zlínského kraje

<p>kteře reprezentuje zájmy dětských organizací</p> <ul style="list-style-type: none"> - Získávání dotací z českých veřejných rozpočtů - Získávání dotací z EU - Nestabilita domácí vlády - Příjmy z hlavní, neziskové činnosti organizace nepodléhají zdanění. - Daněny jsou příjmy z doplňkové, ziskové činnosti 	
<i>Ekonomické faktory</i>	<i>Technologické faktory</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Stagnující ekonomická situace - Snižování výdajů z veřejných rozpočtů - Snižování výdajů soukromých firem na sponzoring, či jinou formu podpory neziskového sektoru 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozvoj internetu, informační technologie a mobilních přístrojů - Využití nových technologií ve skautské činnosti

Zdroj: autor

Legislativní faktory

Středisko, potažmo celá organizace Junáku vychází z již zmíněného zákona 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Tento zákon mimo jiné vymezuje základní fungování sdružení občanů.

Hospodaření junáka se řídí zákonem č. 536/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších novel). Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších novel, který upravuje daňovou povinnost fyzických i právnických osob. Jak ukazuje následující tabulka 5.1 b) na základě tohoto zákona příjmy z hlavní, neziskové činnosti organizace nepodléhají zdanění. Daněny jsou pouze příjmy z doplňkové, ziskové činnosti jako je pronájem, reklama a podobně.

Tab. 5.1 b) Činnost střediska

JUNÁK – svaz skautů a skautek ČR			
Hlavní činnost		Doplňková činnost	
NEZISKOVÁ ČINNOST		ZISKOVÁ ČINNOST	
Příjmy	Výdaje	Příjmy	Výdaje
<ul style="list-style-type: none"> • členské příspěvky • dotace • úroky z BÚ • z akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • na provoz • na akce 	<ul style="list-style-type: none"> • z pronájmu • z reklam • z brigád 	<ul style="list-style-type: none"> • související s příjmy
Rozdíl příjmů a výdajů není předmětem		Kladný rozdíl příjmů a výdajů je daňovým	
Daň – DAŇ SE NEPLATÍ		Základem, ze kterého se MUSÍ ODVÉST DAŇ	

Zdroj: Skripta VMLS (2006)

Významnými předpisy pro činnost střediska je legislativní rámec týkající se pořádání tzv. zotavovacích akcí, tedy táborů. Jedná se o zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, který určuje povinnosti pro provozovatele zotavovacích akcí. Součástí tohoto zákona jsou i prováděcí vyhlášky, které podrobněji stanovují požadavky na zotavovací akce. Případné změny tohoto zákona, či vyhlášek mohou vést ke znemožnění pořádání tábora v takové podobě, ve které je středisko pořádá. Nejpravděpodobněji by mohlo dojít ke změně podmínek pro ubytování dětí a bylo by znemožněno pořádat stanové tábory.

Středisko se musí řídit vnitřními předpisy Junáka, což vede k určitému omezení v rozhodování a chování střediska, v jistém směru k jisté podřízenosti k vyšší organizační jednotce. Mezi tyto předpisy patří Stanovy Junáka, jež jsou nejvyšším vnitřním předpisem. Usnesení valného sněmu Junáka jsou závazná pro všechny členy junáka (valný sněm = nejvyšší orgán Junáka). Řády dlouhodobě platné předpisy, navazují na stanovy a určují hlavní práva a povinnosti členů, jednotek a orgánů junáka. Mají obecnou působnost a závaznost. Usnesení Náčelnictva Junáka rozhodnutí, kterými plní náčelnictvo své povinnosti uložené stanovami. Směrnice rozpracovávají podrobněji určitou část řádu.

Politické faktory

Díky potřebě komunikace a reprezentace organizací zaměřujících se na práci s dětmi a mládeží vznikla Česká rada dětí a mládeže, jíž je Junák – svaz skautů a skautek ČR, do kterého jako základní organizační jednotka patří také středisko Brumov-Bylnice, členem. Posláním České rady dětí a mládeže je podporovat podmínky pro kvalitní život a všestranný rozvoj dětí a mladých lidí. Své poslání naplňuje tím, že podporuje mimoškolní výchovu a činnost svých členů, zejména snahou o vytváření právních, hospodářských, společenských a kulturních podmínek vhodných pro jejich činnost, hájí zájmy svých členů vůči domácím

i zahraničním orgánům, organizacím a institucím. Což znamená možnost diskutovat demokraticky uvnitř mládežnického hnutí jeho problémy a potřeby a tyto pak otevřeně komunikovat a zastupovat vůči orgánům státní správy (samosprávy) a politické reprezentaci.

Důležitou roli pro činnost střediska je získávání dotací. Jedná se zvláště o dotace z rozpočtu města Brumov-Bylnice a Zlínského kraje. Středisko v minulých letech získalo dotace jak na svou činnost, tak na akci „Pohádkový hrad“. Kromě dotací z českých veřejných rozpočtů se naskytá možnost využít dotací z evropské unie.

Politickou situaci ovlivňuje nestabilita domácí vlády, jež často řeší nejrůznější skandály a vyslovení nedůvěry vládě.

Ekonomické faktory

Vzhledem ke stagnující se situaci jak v ČR, tak v celé Eurozóně, dochází ke snižování výdajů z veřejných rozpočtů, což se zásadně dotkne střediska, pro které jsou dotace z těchto rozpočtů výrazným zdrojem financování. Toto snižování je také vidět v seznamu dotací.

Vzhledem ke ztížené ekonomické situaci výdaje soukromých firem na sponzoring, či jinou formu podpory neziskového sektoru klesly a tím pádem je těžší podporu získat. Na základě výkazů je však zřejmé, že se středisku daří, tento zdroj poměrně udržet.

Sociální a demografické faktory

V posledních letech dochází ke změně životního stylu dětí, který spočívá ve způsobu trávení jejich volného času, kdy se od aktivního trávení volného času a setkávání mezi sebou přesouvá k virtuální realitě a trávení volného času na sociálních sítích. U dětí se zvyšuje potřeba pomoci si k zábavě drogami. Ze studie „Národní zpráva o zdraví a životním stylu dětí a školáků (2010)“ provedené Univerzitou Palackého v Olomouci mimo jiné vyplývá, že:

- Ve skupině třináctiletých je počet chlapců s nadváhou a obezitou 3x vyšší než ve skupině dívek;
- 50 % třináctiletých a 75% patnáctiletých má zkušenost s tabákem, pravidelnými kuřáky je 18 % patnáctiletých dětí, dívky kouří výrazně častěji než chlapci
- 50% třináctiletých dětí se již opila
- 75% dětí nedosahují na 60 minut pohybové aktivity denně. Nejčastější důvody k pohybu jsou užít si a seznámit se s kamarády;
- 7 z 10 dětí tráví více než 2 hodiny denně u PC;
- Životní spokojenost dívek s věkem klesá, u chlapců se nemění.

Mezi základní demografické faktory patří porodnost, která v letech 1993-2003 postupně klesala, což pro středisko znamená úbytek dětí. Za předpokladu, že se středisko v průměru zaměřuje na dvanáctileté děti, z údajů porodnosti, tedy lze konstatovat, že počet takovýchto členů musí klesat.

V posledních letech se však porodnost, jak ukazují data Českého statistického úřadu, mírně zvyšuje. Úhrnná porodnost ve Zlínském kraji se od roku 2006 zvýšila z 1,232 na 1,414, což je pozitivní pro budoucnost střediska. (porodnost a potratovost ve Zlínském kraji 2010).

Z dat Českého statistického úřadu, vyplývá, že populace ve zlínském kraji postupně stárne, což není pro organizaci, zaměřující se na děti, velmi příznivá zpráva a měla by na ni adekvátně reagovat.

Podle analýzy vypracované Junákem došlo ve zlínském kraji k mírnému nárůstu členů, také celorepubliková data vývoje členské základny se jako klíčové jeví roky 2006 a 2007, kdy došlo k zastavení celkového poklesu členské základny, a v následujících letech se členská základna začala rozrůstat.

Technologické faktory

Hlavní technologické faktory ovlivňující středisko lze spatřovat v rozvoji internetu, informační technologie a mobilních přístrojů. Technologický pokrok je patrný ve vzrůstajícím počtu domácností, které mají doma počítač, internet a mobil. Využití internetu patří ke komunikační strategii organizace. V roce 2010 bylo 54,2% domácností ve zlínském kraji připojeno k internetu a uživatelů internetu bylo 60,8%, podle informací českého statistického úřadu (*Zlínský kraj - PC, internet, mobily*, 2011). Za významný faktor ovlivňující středisko lze považovat rozvoj mobilních přístrojů a jejich možností aplikací a GPS navigací. Je zapotřebí hledat cesty pro využití těchto nových technologií.

5.2 Analýza odvětvového prostředí

V Brumově-Bylnici působí několik organizací zaměřujících se na práci s mládeží. Mezi tyto organizace patří Dům dětí a mládeže, Farnost Brumov-Bylnice, Hokejový klub Brumov-Bylnice a Fotbalový klub Brumov-Bylnice.

Dům dětí a mládeže, jehož zřizovatelem je Zlínský kraj v letošním školním roce nabízí celkem 71 různorodých zájmových kroužků, které navštěvuje celkem 1020 dětí a mládeže. DDM pořádá akce v podobě zájezdů. O letních prázdninách pořádá tábory, ať už příměstské při DDM, tak poznávací po celé republice a sportovní tábory. Cena kroužku se pohybuje

okolo 300 korun na školní rok. Cena 4 denního příměstského tábora je 750 korun, poznávací 7 denní tábor stojí 3200 korun.

Farnost Brumov-Bylnice pracuje s mládeží pomocí společenství, na kterých se mládež pravidelně schází. Při farnosti působí dětský pěvecký sbor. Pořádá pro děti tábor.

Hokejový a fotbalový klub, mají své vlastní dorostenecké týmy, členové týmů dochází na častý a intenzivní trénink (až 3x týdně) a víkendové zápasy.

Ve středisku byl proveden průzkum volnočasových aktivit. Průzkumu se zúčastnilo 55 respondentů ve věku od 8 do 15 let.

Bylo zjištěno, že respondenti nejčastěji volí 3 kroužky. Nejčastěji jsou navštěvovány kroužky v DDM a poté aktivity Farnosti. Nejčastěji navštěvované kroužky jsou sportovní a umělecké. Mezi jednotlivými věkovými skupinami nebyly zjištěny zásadní odchylky. Kluci navštěvují častěji Kroužky technické sportovní. Dívky umělecké.

5.3 Analýza vnitřního prostředí organizace

Pro analýzu vnitřního prostředí budou nalezeny a zhodnoceny jednotlivé faktory působící na organizaci v různých oblastech.

Faktory technického rozvoje

Ve středisku panuje poměrně přátelská nálada podporující kreativitu a inovace. Vedení střediska je poměrně otevřené novým nápadům, které však nesmí být v rozporu s posláním a zásadami Junáku jako takového. Návrhy na inovace jsou poměrně lehce začleňovány do praxe.

Středisko má dva výchovné zpravodaje, jednoho pro dívčí a druhého pro chlapecký kmen. Výchovní zpravodajové by měli zodpovídat za výchovnou činnost ve svěřených oddílech, za tímto účelem připravují kurzy pro vedoucí družin, kde se je snaží seznámit s novými postupy a metodami skautské výchovy. Výchovní zpravodajové mimo to vypomáhají na akcích střediska, jako jsou závody pořádané střediskem, či zahájení a ukončení skautského roku.

Ve středisku se rozvíjí využívání nových informačních technologií, jako jsou GPS navigace, počítačové programy a podobně. Rozvoj, je však velmi pomalý, protože sami vedoucí jednotlivých družin se s těmito moderními technologiemi dostatečně nesžili a neumí je využívat při skautské činnosti.

Dá se říct, že skautská výchova, používá od svého začátku postupy, které se nyní považují za moderní a využívají se ve výuce. Jedná se o učení zážitkem, tedy „Learning by

doing“ (skripta VMLŠ 2006). Problém však lze spatřovat v nevyužití této metody jednotlivými vedoucími, kteří se zaměřují na pouhé memorování znalostí bez praktického využití.

Středisko se snaží přizpůsobit požadavkům moderních dětí, tak aby pro ně byla skautská činnost pestrá, zajímavá a zároveň plnila poslání a zásady skautské výchovy.

Marketingové a distribuční faktory

Cíl produktu skautského střediska by měl vyházet z celkového poslání Junáka, který byl již zmíněn, a to podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností.

Cílem by proto měl být všestranně rozvinutý člověk, fyzicky, morálně i znalostně připravený k životu ve společnosti a pomoci bližnímu.

O tom, že se tento cíl daří naplnit, může svědčit to, že se středisku poměrně daří mezi členy získávat nové mladé vedoucí družin, což svědčí o jejich připravenosti žít ve skautském společenství a přeneseně v celé společnosti.

Důležitou stránkou střediska je jeho silná identita založená na vžitých symbolech spojených s Junákem, potažmo s celým skautingem.

Silnou stránkou produktu, je určitě jeho vysoký morální kredit a potřebnost v dnešní společnosti, což je základní smysl existence neziskového sektoru, přinášet něco co ve společnosti chybí, ale ziskový sektor o to nemá zájem. Je velmi důležité, že skauting učí děti zodpovědnosti, kdy malým dětem je dávaná zodpovědnost malá a starším zodpovědnost větší. Tento faktor je velmi žádaný společností, která potřebuje pro své fungování odpovědné jedince. Důležitým faktorem je také kvalitní program (činnosti) střediska s vyvrcholením na skautských táborech.

Velmi silnou stránkou je, že skauting má již stoletou tradici a středisko působí v Brumově-Bylnici již přes dvacet let a je společností kladně přijímán a vžit.

Jako **slabá stránka** se může jevit problém, že dnešní děti nejsou ochotny přijmout požadavky kladené skautskou výchovou, tedy chovat se podle jistého mravního kodexu. Také, to že výchova je uskutečňována ve společenství a dnešní děti mají sklon k odcizení se a jisté virtuální introverzi.

Cenu a náklady na skautskou činnost pro jednotlivce tvoří především členský příspěvek ve výši 300 korun a investice do vybavení, jako spací pytel, či oblečení do přírody, které je však obvykle skoro v každé domácnosti, takže náklady nejsou vysoké. Středisko se

snaží udržet náklady pro jednotlivce na přijatelné úrovni tak, aby nekladlo bariéry pro zájemce. V případě problémů se snaží přistupovat ke vzniklé situaci individuálně.

Získávání členů nejvíce probíhá na začátku školního roku, protože v tomto období začíná veškerá skautská činnost a děti si vybírají „kroužky“ či další způsoby využití volného času. Na konci prázdnin probíhá Pohádkový hrad, což jak bylo zmíněno je akce pro děti „neskauty“, s tisíci dětskými návštěvníky a jejich rodiči, jedná se o ideální prostor, pro prezentaci skautingu a oslovení potencionálních zájemců o něj. Celé představení střediska probíhá interaktivní zábavnou formou v podobě her, které by mělo děti oslovit a dát první impuls stát se skautem či skautkou. Na této akci a pomocí letáku v místní základní škole jsou potencionální zájemci pozváni na zahajovací střediskovou schůzku, na které se mohou blíže seznámit se skautskými vedoucími a získat potřebné informace.

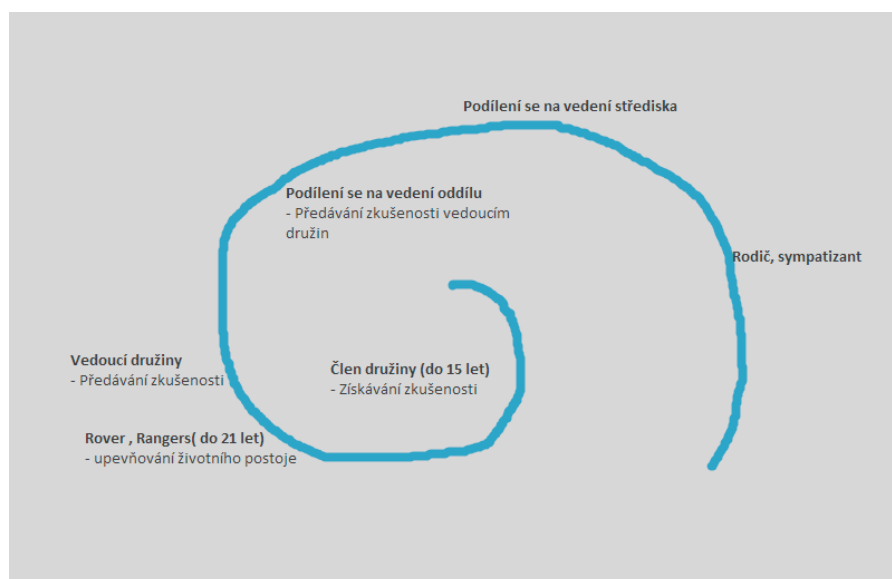
Středisko má své vlastní internetové stránky na adrese www.brumov.skaut.org, kde se mohou návštěvníci dozvědět základní informace o fungování střediska a přečíst si články o jeho činnosti. Články publikuje a koordinuje především tiskový zpravodaj střediska. Ten připravuje články do místního Městského zpravodaje. Středisko má navázány dobré vztahy s regionálními weby.

V letošním roce se těmito činnostmi podařilo získat 5 nových dětí. Nové děti přichází také v průběhu roku, většinou na popud svých kamarádů, nebo spolužáků, kteří již ve skautu jsou. Takto dochází k doplňování členů jednotlivých družin.

Za získávání členů v průběhu roku jsou zodpovědní vedoucí jednotlivých oddílů a následně jím podřízení vedoucí družin. Tito si poté stanovují cíle v oblasti získávání nových členů a celkového počtu členů družin.

Každý člen Junáka prochází v organizaci různými fázemi (viz. Obr. 5.3) od člena družiny přes tzv. Rovera, či Rangers, kdy se jedná o členy Střediska, starší 15 let, kteří se nepodílí na vedení družin, ale pomáhají s jeho chodem až po sympatizanta s organizací, či rodiče. Tento fakt zachycuje následující schéma na obrázku 5.3 životního cyklu člena organizace.

Obr. 5.3 Životní cyklus člena organizace



Zdroj: autor

Tento cyklus je důležitý pro správné formulování komunikační strategie střediska, protože různá stadia si vyžadují odlišné komunikační metody a techniky.

Výrobní faktory, řízení výroby a faktory pracovních zdrojů

Středisko má poměrně dobré materiální zázemí pro činnost v podobě skautského sálu, jehož hlavní nevýhodou je, že jej má středisko pouze v pronájmu. Středisko zajišťuje poměrně kvalitní zázemí pro činnost oddílů a družin v podobě počítačového vybavení (počítač s multifunkční tiskárnou, notebook, dataprojektor) a dostatku kancelářských pomůcek. K dispozici jsou 2 GPS přístroje a dvě sady vysílaček. Středisko vlastní, bohaté vybavení pro táboření, včetně kompletního vybavení stanového tábora.

V posledních letech začaly fungovat časté střediskové schůze, na kterých se řeší plánované akce, rozdělení potřebných úkolů a různorodé problémy spojené s činností střediska.

Výhodou je velký počet motivovaných lidí k práci ve středisku o čemž svědčí jejich neúnavná činnost, aktivita a jejich vysoké ztotožnění se z organizací, pouze chlapecký kmen vykazuje nedostatek vedoucích družin.

Každý vedoucí musí projít kurzy, zajišťované Junákem, tyto jej opravňují k práci s dětmi. Kurzy poskytují nejenom potřebná znalosti, ale také motivaci pro činnost. Vedení dětí je tedy svěřeno lidem, kteří jsou kvalitně odborně připraveni a ovládají základy pedagogiky, metodiky, zdravotvědy a zvládání krizových situací.

Jak již bylo zmíněno výše tak středisko využívá možnosti a připravuje pro své vedoucí družin rádcovské kurzy a setkání.

Junák nabízí nespočet motivačních a vzdělávacích kurzů, které má možnost každý vedoucí absolvovat. Dále vydává časopisy, na které má nárok každý oddíl a bezpočet literatury zaměřené na skautskou metodiku.

Faktory finanční a rozpočtové

Na základě výkazů (viz. Příloha 5 finanční výkazy střediska) lze konstatovat, že středisko dokáže finančně zajistit svou činnost a ve sledovaných obdobích až na rok 2010 dosáhlo kladného hospodářského výsledku.

Středisko je schopné získávat na svou činnost dotace, které slouží k profinancování akcí pořádaných střediskem.

Souhrn jednotlivých faktorů zachycuje následující tabulka 5.3:

Tab. 5.3 Faktory interní analýzy

Faktory technického rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> - Přátelská nálada podporující kreativitu a inovace - Výchovní zpravodajové - kurzy pro vedoucí družin - rozvíjí se využívání nových informačních technologií - Nízké využití technologií při činnosti - Zaměření některých vedoucích na pouhé memorování znalostí bez praktického využití - Hledání přístupů přizpůsobení se požadavkům moderních dětí
Marketingové a distribuční faktory	<ul style="list-style-type: none"> - Silnou stránkou produktu, je jeho vysoký morální kredit a potřebnost v dnešní společnosti, - Produkt učí děti zodpovědnosti - Tradice skautingu a střediska - Identita střediska - Odmítání dětmi, chovat se podle jistého mravního kodexu, jako slabá stránka produktu

	<ul style="list-style-type: none"> - Sklon k odcizení se a jisté virtuální introverzi - Přijatelná cena a náklady - Získávání členů na pohádkovém hradě - Zahajovací středisková schůzka - Internetové stránky - Tiskový zpravodaj a jeho činnost - Získávání členů v průběhu roku
Výrobní faktory, řízení výroby a faktory pracovních zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> - Dobré materiální zázemí pro činnost - Časté střediskové schůze - Velký počet motivovaných lidí k práci ve středisku - Chlapecký kmen vykazuje nedostatek vedoucích družin - Vedení dětí je svěřeno lidem, kteří jsou kvalitně odborně připraveni - Středisko pořádá rádcovské kurzy a setkání - Možnost dalšího vzdělávání
Faktory finanční a rozpočtová	<ul style="list-style-type: none"> - Středisko dokáže finančně zajistit svou činnost - Středisko je schopné získávat na svou činnost dotace

Zdroj: autor

5.4 SWOT analýza

Na základě předchozích analýz budou definovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení působící na organizaci.

Silné stránky

- + Přátelská nálada podporující kreativitu a inovace
- + Kurzy pro vedoucí družin, možnost vzdělávání
- + Vedení dětí je svěřeno lidem, kteří jsou kvalitně odborně připraveni
- + Kvalitní program (činnosti) střediska s vyvrcholením na skautských táborech.
- + Hledání přístupů přizpůsobení se požadavkům moderních dětí
- + Vysoký morální kredit produktu a potřebnost v dnešní společnosti

- + Tradice Skautingu a střediska, silná identita Junáka
- + Přijatelná cena a náklady
- + Internetové stránky, tiskový zpravodaj a jeho činnost
- + Dobré materiální zázemí pro činnost, středisko dokáže finančně zajistit svou činnost
- + Příjmy z hlavní, neziskové činnosti organizace nepodléhají zdanění

Slabé stránky

- Nízké využití nových technologií při činnosti
- Zaměření některých vedoucích na pouhé memorování znalostí bez praktického využití
- Odmítání dětmi, chovat se podle jistého mravního kodexu
- Sklon k odcizení se a jisté virtuální introverzi
- Proces získávání členů
- Chlapecký kmen vykazuje nedostatek vedoucích družin

Příležitosti

- + Rozvoj internetu, informační technologie a mobilních přístrojů
- + Využití nových technologií ve skautské činnosti
- + Získávání dotací z českých veřejných rozpočtů
- + Získávání dotací z Evropské unie
- + Zastavení poklesu členů a mírná vzestupná tendence

Hrozby

- Změny legislativy v oblasti pořádání tzv. zotavovacích akcí (táborů)
- Stagnující ekonomická situace
- Snižování výdajů z veřejných rozpočtů
- Snižování výdajů soukromých firem na sponzoring, či jinou formu podpory neziskového sektoru
- Změny životního stylu dětí
- Klesající porodnost Zlínského kraje, v posledních letech se zlepšující se tendencí
- Stárnutí obyvatel Zlínského kraje
- Neprodloužení pronájmu klubovny

Zásadní faktory ovlivňující středisko byly uspořádány a ohodnoceny vedením střediska, tedy vedoucím střediska, výchovnými zpravodaji a 4 vůdci oddílů, jak představuje následující tabulka 5.4:

Tab. 5.4 Faktory SWOT analýzy

Hodnocené faktory -Silné stránky	Výkonnost %	Závažnost %	Bodové hodnocení (1-7)
Přátelská nálada podporující kreativitu a inovace	75	75	5
kurzy pro vedoucí družin, možnost vzdělávání	70	85	6
Vedení dětí je svěřeno lidem, kteří jsou kvalitně odborně připraveni	90	90	7
Hledání přístupů přizpůsobení se požadavkům moderních dětí	70	75	5
Kvalitní program (činnosti) střediska s vyvrcholením na skautských táborech	80	90	6
Tradice skautingu, střediska, silná identita Junáka	90	90	7
Přijatelná cena a náklady	85	80	6
Internetové stránky, Tiskový zpravodaj a jeho činnost	75	90	5
Dobré materiální zázemí pro činnost Středisko dokáže finančně zajistit svou činnost	90	90	6
Příjmy z hlavní, neziskové činnosti organizace nepodléhají zdanění	65	70	3
Hodnocené faktory - Slabé stránky	Výkonnost %	Závažnost %	Bodové hodnocení (1-7)
Nízké využití technologií při činnosti	30	65	5
Zaměření některých vedoucích na pouhé memorování znalostí bez praktického využití	30	65	4
Odmítání dětmi, chovat se podle jistého mravního kodexu, jako slabá stránka produktu	30	70	5
Sklon k odcizení se a jisté virtuální introverzi	25	61	4
Získávání členů	25	80	6
Chlapecký kmen vykazuje nedostatek vedoucích družin	20	80	6
Hodnocené faktory - Příležitosti	Síla vlivu (1-5)	P. výskytu (1-5)	Bodové hodnocení (1-7)
Rozvoj internetu, informační technologie a mobilních přístrojů	5	4	5

Využití nových technologií ve skautské činnosti	4	4	5
Získávání dotací z českých veřejných rozpočtů	3	3	4
Získávání dotací z EU	2	1	2
Zastavení poklesu členů a mírná vzestupná tendence	4	4	7
Hodnocené faktory - Hrozby	Síla vlivu (1-5)	P. výskytu (1-5)	Bodové hodnocení (1-7)
Změny legislativy v oblasti pořádání tzv. zotavovacích akcí (táborů)	4	3	3
Nezlepšující se ekonomická situace	3	4	4
Snižování výdajů z veřejných rozpočtů	4	5	6
Snižování výdajů soukromých firem na sponzoring, či jinou formu podpory neziskového sektoru	2	3	4
Změna životního stylu dětí	4	4	5
klesající porodnost Zlínského kraje, v posledních letech se zlepšující se tendencí	3	3	4
Stárnutí obyvatel Zlínského kraje	2	3	4

5.4.1 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY

Strategická pozice firmy

Následující tabulka 5.4.1 zobrazuje součet jednotlivých faktorů v daných skupinách.

Tab. 5.4.1 Bodové ohodnocení SWOT analýzy

	Celkem bodové hodnocení
Silné stránky	56
Slabé stránky	30
Příležitosti	23
Ohrožení	30

Následně byly porovnány silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a ohrožení. Jejich postavení ovlivňuje výběr strategie pro organizaci, jak ukazuje následující tabulka 5.4.1.

$$S - W = 26$$

$$O - T = -7$$

Tab. 5.4.1 Strategická pozice organizace

	Silné stránky	Slabé stránky	
Příležitost	SO Ofenzivní strategie	WO +56	Strategie spojení
	+23	+26	- 30
Ohrožení	Defenzivní Strategie ST	-7 -30 WT	Strategie úniku Nebo likvidace

Středisko vykazuje převahu silných stránek nad slabými. Ohrožení jsou však vyšší než příležitosti. Proto by mělo volit obrannou strategii tak aby minimalizovalo, ohrožení.

Poziční mapy

Následující tabulky zachycují postavení nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

První tabulka 5.4.1 a) zachycuje postavení silných a slabých stránek, jedná se o tzv. Z/V matici.

Tab. 5.4.1 a) Z/V matice

		Závažnost			
		Nízká		Vysoká	
Výkonnost	vysoká	Slabé stránky – posílit 9. 8. 7. 6.		100	
				90	5. 3.4.
				80	Silné stránky - udržet
				70	1. 2.
				60	
	nízká	10	20	30	40
				60	70
				100	80
				50	90
				40	
				30	Silné stránky – zvážit úsilí
				20	
				10	

1. Přátelská nálada podporující kreativitu a inovace.
2. Kurzy pro vedoucí družin, možnost vzdělávání.
3. Vedení dětí je svěřeno lidem, kteří jsou kvalitně odborně připraveni.
4. Tradice Skautingu a střediska.
5. Internetové stránky, tiskový zpravodaj a jeho činnost.
6. Nízké využití technologií při činnosti.
7. Odmítání dětmi, chovat se podle jistého mravního kodexu, jako slabá stránka produktu.
8. Získávání členů.
9. Chlapecký kmen vykazuje nedostatek vedoucích družin.

Další tabulka 5.4.1 b) představuje postavení příležitostí, jedná se tzv. matici příležitostí.

Tab. 5.4.1 b) Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu							
		Nízká				Vysoká			
Přitažlivost	Vysoká	Obtížně realizovatelná příležitost				5	5.	1.	
	4,5						Výborná příležitost		
	4						2.		
	3,5								
	3.								
nízká	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	
	Nevýznamná příležitost				5				
					3				
					2,5				
					2,5				
2									
						1			

1. Rozvoj internetu, informační technologie a mobilních přístrojů
2. Využití nových technologií ve skautské činnosti
3. Získávání dotací z českých veřejných rozpočtů
4. Získávání dotací z EU
5. Zastavení poklesu členů a mírná vzestupná tendence

Poslední tabulka 5.4.1 c) zobrazuje matici ohrožení, tedy postavení ohrožení organizace.

Tab. 5.4.1 c) Matice ohrožení

		Pravděpodobnost výskytu									
		Nízká					Vysoká				
Závažnost	vysoká	Hrozba těžko uskutečnitelná					5	3.	4.	Výrazná hrozba	
							4,5				
							4 2.		5.		
							3,5		1.		
	nízká	1	1,5	2	2,5		6. 3	3,5	4	4,5	5
				7.			3				
		Nezávažná hrozba					2,5			Málo důležitá hrozba	
							2				
							1,5				
							1				

1. Změny legislativy v oblasti pořádání tzv. zotavovacích akcí (táborů)
2. Nezlepšující se ekonomická situace
3. Snižování výdajů z veřejných rozpočtů
4. Snižování výdajů soukromých firem na sponzoring, či jinou formu podpory neziskového sektoru
5. Změně životního stylu dětí
6. Klesající porodnost Zlínského kraje, v posledních letech se zlepšující se tendencí
7. Stárnutí obyvatel Zlínského kraje

Jak ukazují poziční mapy SWOT analýzy, středisko dosahuje mnoha významných silných stránek, které je potřeba udržet, ale zároveň mnoho slabých stránek na tyto je třeba se zaměřit a pokusit se pomocí silných stránek jejich vlivy utlumit.

Středisko by se mělo za pomoci silných stránek soustředit především na získávání členů, k čemuž by měla sloužit níže naformulovaná strategie. Středisko by mělo aktivně hledat nové příležitosti k rozvoji a snažit se jich maximálně využít.

6 Návrhy a doporučení

6.1 Návrh komunikační strategie

Na základě provedených analýz bude rámcově vytvořena Komunikační strategie pro středisko.

Jak ukazují předchozí analýzy, středisko již používá řadu komunikačních nástrojů, které však nejsou sladěny a vzájemně provázány.

Hlavním cílem při tvorbě komunikační strategie pro středisko bude sladit dosavadní komunikační činnosti a nalézt další možnosti vhodné komunikace.

Středisko by se mělo při komunikaci zaměřovat na silné stránky střediska. Ve většině případů by měla komunikace probíhat neformálně a nepříliš „škrobeně“ tak aby byl navozen pocit důvěry a přátelské atmosféry, tomu by měly odpovídat volené komunikační kanály. Komunikační strategie, musí být připravena odolávat slabým stránkám a hrozbám, a to především prezentací toho jak jsem schopni těmto slabým stránkám čelit.

Výhodou pro komunikační strategii je **stoletá** tradice skautingu a **dvacetiletá tradice** střediska z čehož pro středisko plyne poměrně vžitá a pevná **identita organizace**.

Identitu podporuje také Organizace Junáka jako taková, která vyvíjí celostátní komunikační aktivity zaměřené na obecnou propagaci skautingu. K tomuto účelu využívá hlavně internetových stránek www.skaut.cz, ale také další komunikační kanály jako je televize či rozhlas, kde vznikají dokumenty, či diskuze.

6.1.1 Identita organizace a její využití v komunikační strategii

Identita Střediska vychází ze skautské identity, přesněji z Junáka – svazu skautů a skautek ČR.

Středisko má na základě Řádu pro ochranné známky právo pro zabezpečení své činnosti spojené s jejich posláním využívat takovéto známky jako je název, znak a logo Junáka, nesmí však být dle tohoto dokumentu použity tak, aby poškozovaly jeho dobré jméno, například aby byly spojovány s alkoholickými nápoji, omamnými látkami, tabákovými výrobky, erotikou, propagací násilí a rasovou nesnášenlivostí. Takto označené výrobky nemůže jejich výrobce prodávat jinému subjektu.

Vzhledem k vysokému spojení znaku a názvu junáka, který dokáže rozpoznat téměř každý, je dobré tohoto maximálně využívat. Nejen použitím v písemné komunikaci. K tomuto účelu vznikl v Junáku dokument: “Manuál jednotného vizuálního stylu Junáka“, kterým se

Středisko řídí. Středisko by se mělo snažit maximálně využívat loga a znaku při své činnosti. Nedostatkem střediska, který by mělo co nejdříve napravit je nedostatečné označení klubovny.

Důležitou součástí skautské identity je skautský kroj, je tvořen košilí hnědé barvy a skautským šátkem. Kvůli vysoké ceně a také větší pohodlnosti středisko využívá zelená trika se znakem Junáka. Středisko by mělo více dbát na využívání krojů a trik, které vede nejenom k pocitu sounáležitosti, a zároveň k prezentaci skautingu, ukazujeme, že tu jsme. Zlepšení se naskýtá ve využití na družinových schůzkách, protože na ostatních akcích jsou kroje poměrně využívány. Každý vedoucí družiny by měl hledat jak motivovat členy k nošení triček či krojů na schůzky.

Důležité pro identitu Junáka je vést členy chovat se „skautsky“ nejen mezi skauty, ale také mimo skautské akce.

6.1.2 Komunikace se zájmovými skupinami

Komunikační strategie střediska bude navržena se zaměřením na veřejnost, názorové vůdce, členy organizace, média, veřejné instituce a donátory. U těchto klíčových skupin, lze rozvíjet hodnotu pro středisko s využitím jeho silných stránek.

Veřejnost

Veřejnost očekává nejenom naplnění poslání Junáku, ale také jistou míru prospěšnosti pro společnost. Přestože největším prospěchem pro společnost je právě snaha o výchovu mladých lidí k určitým ideálům, mnohdy společnost tuto vlastnost nevnímá.

Středisko by se mělo snažit komunikovat s veřejností, to je jeho hlavním posláním. Toho lze dosáhnout vhodně tematicky zaměřených prezentací skautingu na akcích pořádaných střediskem, a nejenom jím, jako je pohádkový hrad, skautský den na svátek sv. Jiří spojený se skautskými závody.

Z řad veřejnosti středisko nabírá nové členy, proto by se mělo maximálně snažit ukázat co skauting je, že se jedná o moderní organizaci dlouholeté tradice a kvalitním programem, jehož vyvrcholením je skautský tábor pořádaný střediskem.

Pro komunikaci s veřejností by mělo středisko využívat především přímý marketing, dvoustupňovou komunikaci a PR.

Přímý marketing, jehož nositeli jsou vedoucí střediska, by se měl cíleně zaměřovat na komunikaci s rodiči a dětmi jako nejdůležitější část veřejnosti. Vedoucí střediska by měli dbát na vstřícný a vlídný postoj k této cílové skupině. V tomto směru však středisko nemá

zásadní problém, kvůli filtraci členů už od útlého věku mají vedoucí přirozený kladný postoj k dětem a autoritám, jakou jsou rodiče dětí. Vedoucí by měli být připraveni uspokojivě odpovídat na otázky rodičů a dětí, tím v nich vyvolávat již zmíněný pocit důvěry především zmíněným vstřícným chováním, přistupovat k nim se zájmem a pochopením jejich obav a požadavků. Tyto by měl každý vedoucí rozpoznávat a hledat možnosti jak s nimi pracovat. Jednání a přístup vedoucích by měl zvláště vyzdvihovat silné stránky střediska jako je to, že vedení dětí je svěřeno lidem, kteří jsou odborně připraveni, náklady na činnost a materiální zázemí střediska a moderní, zábavný přístup k činnosti v družinách.

PR činnosti by měly ukazovat poslání Junáka, jeho naplňování střediskem, aktivity a úspěchy. Je nutné znát slabé stránky střediska a způsoby jak jím středisko čelí. K účelu práce s publicitou nám mohou sloužit média, o nichž se zmiňuji níže, a také internetové stránky střediska, nástěnka a akce pořádané střediskem.

Internetové stránky střediska se zaměřují na představení činnosti střediska v podobě článků a fotografií. Neměly by na nich chybět pozvánky na chystané akce, s čímž souvisí Plán akcí střediska, který by měl být na stránkách zveřejněn tak aby upoutal pozornost, to vše by mělo být zveřejňováno s dostatečným předstihem, aby měli návštěvníci stránek prostě pro zaregistrování příslušné akce. Měsíčně stránky navštíví kolem 2800 lidí, což svědčí o jejich čtenosti a atraktivitě pro návštěvníka. Stránky by měly být využívány při náborových aktivitách na začátku školního roku. Internetové stránky mají vlastního administrátora a o jejich činnost se stará tiskový zpravodaj. Středisko by se mělo snažit udržet činnost střediskového zpravodaje, tak aby byly stránky stále aktuální.

Nástěnka střediska by měla fungovat jako taková venkovní reklama. Středisko má nástěnku umístěnou na venkovní stěně klubovny. Slouží k oslovení kolemjdoucích, kteří vědí, k čemu daná budova slouží a pro příchozí do klubovny. Měla by být aktuální, přitažlivá, reflektovat aktuální dění ve středisku. Měl by být určen člověk, který se bude o nástěnku starat a pravidelně ji aktualizovat, tak aby nezůstávala prázdná jak se mnohdy děje, a vymezen kdo bude tuto činnost kontrolovat.

Akce pořádané střediskem, by měli mimo jejich hlavní cíle poskytovat prostor, pro setkání se zájmovými skupinami, navázání kontaktu a prezentace hlavního poslání střediska. Je potřeba dbát na to, aby účastníci o akci věděli, kdo akci pořádá, s čímž souvisí nebezpečí, že se akce nemusí povést, což vrhne na středisko negativní světlo. Také by mělo mít k dispozici propagační materiály se základními informacemi o středisku. Na začátku školního roku, kdy si děti vybírají mimoškolní činnost, by mělo organizovat setkání zaměřené na nábor členů. Prezentací silných stránek střediska a výhod skautingu, jež začíná již v srpnu na

Pohádkovém hradě a končí v září zahajovací schůzkou. Tato činnost musí být provázána a ve více fázích, blíže se tomu věnuje plán komunikačních aktivit střediska. Středisko se podílí na organizaci soutěže pro žáky okolních škol. Zde by mělo středisko prezentovat skauting a to nejenom pouhým poukázáním na pomoc při činnosti, ale například tak, že jeden z úkolů bude zaměřen na skautskou činnost.

Dvoustupňová komunikace, by měla být v povědomí při komunikačních aktivitách střediska vzhledem k tomu, že se středisko zaměřuje na práci s dětmi a ty jsou zásadním způsobem ovlivňování názorovými vůdci.

Názoroví vůdci

Zde vystupuje životní cyklus člena organizace, kdy názorovými vůdci se mohou stát bývalí členové v podobě rodičů, či jiných rodinných příslušníků, kteří mohou ovlivňovat potencionální zájemce o skauting.

Rodiče, ovlivňují děti ve výběru mimoškolních aktivit. Proto je nutné dbát na to, aby si rodiče byly vědomi předností, které dětem skautská výchova nabízí, čehož lze dosáhnout především přímým marketingem.

Důležitou skupinou, se kterou je nutné velmi intenzivně komunikovat, jsou rodiče dětských členů. S těmito by středisko mělo navazovat dlouhodobé a pevné vztahy. Středisko by je mělo v maximální možné míře informovat o činnosti, především o akcích týkajících se jejich dětí v podobě přihlášek s přesným popisem akce, tedy kdy akce proběhne, jaký bude program, kdo za ni zodpovídá a co budou děti potřebovat. Středisko by mělo také vytvořit prostor pro setkání s rodiči, k tomuto lze využít táborů a akcí pořádaných pro veřejnost, kde by středisko mělo rodiče dětí pozvat. Středisko může uspořádat soutěž pro rodiče s dětmi.

Také členové organizace mohou působit jako názoroví vůdci, kdy samotné děti jsou schopny získávat nové členy do družiny. Každý vedoucí by měl s touto možností počítat a alespoň na začátku roku připravovat schůzku s kamarády, na kterou si každý člen družiny přivede svého kamaráda.

Členové organizace

Jak již bylo zmíněno, členové organizace hrají důležitou roli při dvoustupňové komunikaci a to nejenom získáváním členů, ale celkovým vytvářením podvědomí o skautingu.

Je nutné dbát na to, aby se členové organizace chovali v souladu s jejími zásadami. Tohoto lze dosáhnout důsledným příkladem vedení střediska.

Aby se členové střediska maximálně ztotožnili s jeho zásadami, je nutné, aby měli možnost projevit vlastní názor a dostával se jím dostatek informací, což je zajištěno radami na jednotlivých stupních střediska. Jedná se o schůze, skrze které mohou členové střediska ovlivňovat jeho směřování a naopak se dozvěděli podstatné informace o chodu střediska. Na těchto schůzích je nutné neustále zdůrazňovat důležitou roli členů.

Junák nabízí svým členům časopis, jež si mohou objednat při platbě členského poplatku, kdy cena poplatku s časopisem je o 50 korun vyšší. Časopis je vydáván jednou za dva měsíce a je zaměřený na určitou věkovou skupinu. Tento časopis může sloužit nejen jako komunikační prostředek Junáku se svými členy, ale také se zájmovými skupinami jako jsou rodiče členů.

Média

Komunikaci s médii by měl koordinovat tiskový zpravodaj, který by měl dbát na to, aby byla komunikace účelná a odpovídala potřebám střediska.

Středisko ve své činnosti může využívat Městského zpravodaje, Farního zpravodaje a internetových stránek zaměřujících se na dění v kraji, což jsou nasevalassko.cz a klobucko.cz. Využít lze novin, zaměřených na zlínský kraj Zlínský deník.

Městský zpravodaj vydává město Brumov-Bylnice. Farní zpravodaj vydává farnost Brumov. Zpravodaje jsou vydávány jednou měsíčně. Uzávěrka příspěvků do Městského zpravodaje je vždy 10. dne v měsíci v městské knihovně a v městském muzeu. V elektronické podobě lze příspěvky zasílat na e-mail městské knihovny. Příspěvky do farního zpravodaje zpracovává farnost.

Středisko by se mělo snažit do nich posílat články o své činnosti, hlavně v období na konci a začátku školního roku, kdy se zaměřuje na nábor nových členů. Zpravodajů by mělo využívat také v průběhu roku k prezentaci akcí pro veřejnost pořádaných střediskem.

Internetové stránky nasevalassko.cz, které mají denní návštěvnost v rozmezí 4-6 tisíc lidí, spravuje Stanislav Floreš, se kterým má středisko navázán velmi dobrý vztah, který je potřeba udržet. Na těchto stránkách by mělo středisko zveřejňovat pozvánky na chystané akce a fotografie z uskutečněných akcí, včetně odkazu na stránky střediska.

Komunikace se zlínským deníkem a ostatními novinami by měla probíhat především přes ČTK, do které má Junák přístup. Tuto komunikaci by měl zajišťovat tiskový zpravodaj.

Veřejné instituce a donátoři

V případě **veřejných institucí** středisko obzvláště ovlivňuje správa města Brumov-Bylnice. Středisko by mělo monitorovat představy této instituce a hledat způsoby jak je naplňovat. Také by mělo **poukazovat na hodnoty, které ve městě vytváří**, jako jsou akce pro veřejnost, či naplňování volného času místní mládeže a pokusit se jednou ročně připravit se svými členy prospěšnou akci jako je například shrabání listí či vyčištění místní cyklostezky od odpadků. Středisko by mělo podávat **včas a správně žádosti o dotace**.

Komunikace s donátory tedy sponzory střediska by měla probíhat v co největší míře osobně a individuálně. Středisko má vytvořenou poměrně dobrou skupinu sponzorů akcí, která je potřeba udržet, vytvářením osobních dlouhodobých vztahů.

Výborným nástrojem pro komunikaci s touto zájmovou skupinou je tzv. „**Výroční zpráva**“, kterou by mělo středisko na konci každého roku připravovat.

6.1.3 Plán komunikačních aktivit střediska

Jedná se o přehled akcí střediska během jednoho roku. V přehledu je uvedena marketingová komunikační strategie z každé akce.

Leden

Skautský ples

Zveřejnění pozvánky pomocí plakátů, internetových stránek střediska a regionálních webů, a Městského zpravodaje. Na plese jsou přítomni skauti v krojích, se kterými mohou návštěvníci komunikovat o středisku.

Zveřejnění fotogalerie na regionálních webech a webu střediska.

Tříkrálová sbírka

Sbírku pořádá Charita. Středisko se sbírky oficiálně neúčastní, přestože se většina členů střediska účastní. Středisko může nabídnout pomoc se sbírkou, což může být následně komunikováno kanály pořadatele, které o sbírce informují.

Dětský karneval

Zveřejnění pozvánky pomocí plakátu umístěného na nástěnce střediska, osobní pozvání dětských členů střediska, pozvánky v kostele, internetových stránkách střediska a regionálních webech.

Zveřejnění fotogalerie na regionálních webech a webu střediska.

Březen

Malování vajíček

Zveřejnění na internetových stránkách střediska a nástěnce. Osobní pozvání členů střediska.

Článek z Rádcovského kurzu na střediskovém a regionálním webu

Prezentace vzdělávání vedoucích.

Duben

Veřejně prospěšná akce

Článek o akci v Městském zpravodaji, webu střediska a na regionálních webech.

Soutěž pro rodiče s dětmi

Dlouhodobá soutěž o věcnou odměnu pro rodiče s dětmi na motivy geocatchingu. Pro rodiny bude připraveno 5 úkolů se skautskou tematikou, která budou v průběhu měsíce plnit. Komunikace bude probíhat především skrze internetové stránky a nástěnku střediska. Komunikaci by měl koordinovat tiskový zpravodaj, spolu s pověřeným vedoucím akce.

Květen

Skautský den

Zveřejnění pozvánky pomocí plakátů, internetových stránek střediska a regionálních webů, a Městského zpravodaje. Pozvánky pro rodiče dětských členů střediska. V rámci dne proběhne skautský závod a odpoledne pro rodiče dětí a veřejnost.

Soutěž pro žáky okolních škol

Středisko pomáhá s organizací, možnost prezentovat skauting.

Červen

Ukončení školního roku

Akce pro členy střediska

Článek o činnosti střediska ve školním roce

Měl by obsahovat pozvánku pro příští rok. Zveřejnění na střediskovém webu a městském zpravodaji.

Červenec

Skautské tábory

Táborů se účastní především členové střediska. Občas se táborů účastní i děti mimo středisko, takové se mohou po absolvování tábora stát členy střediska.

Rodičů účastníků mají možnost navštívit své děti, což je výborný prostor pro komunikaci s rodiči.

Srpen

Pohádkový hrad

Zveřejnění pozvánky pomocí plakátů, internetových stránek střediska a regionálních webů, a Městského zpravodaje. Využití reklamy v rádiu.

Prezentace skautingu jako pozvánka pro potencionální členy. Pozvání na zahajovací schůzku střediska- *zahajovací fáze náboru nových členů*

Článek o táborech – připomínací fáze náboru nových členů

Zveřejněný na webu střediska a v Městském zpravodaji, obsahující pozvánku na zahajovací schůzku střediska.

Článek o Pohádkovém hradu na střediskovém i regionálním webu, a v místních zpravodajích.

Září

Zahájení školního roku – závěrečná fáze náboru nových členů

Prezentace činnosti skautských družin, nábor nových členů

Listopad

Výroba adventních věnců

Naskýtá se možnost spojit se s místním stacionářem pro seniory a vytvořit tak prostor pro generační setkání.

Prosinec

Vánoční besídka pro členy střediska.

Setkání všech členů střediska.

Roznášení betlémského světla

Zveřejnění informací o roznášení a Betlémském světle pomocí internetových stránek střediska a regionálních webů, a Městského zpravodaje. Rozdávání kalendářů, kde na zadní straně jsou chystané akce střediska pro veřejnost, v následujícím novém roce.

6.1.4 Rozpočet komunikační strategie

Vzhledem k finančním možnostem střediska, je strategie navržena tak aby bylo dosaženo co nejnižších výdajů s ní spojených.

Navrhnutá strategie je náročná na čas a práci, výhodou střediska však je, že má tento zdroj k dispozici, aniž by ho muselo platit, v podobě dobrovolníků. Výdaje na komunikační strategii budou tedy především za materiál či služby spojené s prováděním strategie.

Výdaje spojené se strategií uvádí následující tabulka 6.1.4:

Tab. 6.1.4 Rozpočet na strategii

Položka	Částka za rok
Materiál k propagaci (drobné kancelářské potřeby apod.)	1000,-
Webhosting	1200,-
Odměna v soutěži pro rodiče s dětmi	3000,-
Propagační materiály střediska	2000,-
Tisk plakátů akcí	1500,-
Tisk kalendářů	1600,-
Tisk výroční zprávy	500,-
Celkem	10 800,-

Celkové výdaje na komunikační strategii střediska jsou 10 800 korun. Značná část těchto nákladů, lze financovat pomocí dotací určených na akce pořádané střediskem, protože se jedná o výdaje spojené s propagací těchto akcí. Zbytek výdajů jako je webhosting, či tisk výroční zprávy musí středisko krýt z vlastních zdrojů určených na činnost střediska.

6.2 Závěrečná doporučení

Jedná se o nejdůležitější body, vyplívající z komunikační strategie, na které by mělo středisko zaměřit svou pozornost.

Napravit nedostatečné **označení klubovny** tak aby bylo jasné, o jakou budovu se jedná a kdo v ní sídlí.

Dbát na **využívání krojů a trik**, podporujících identitu a ztotožnění členů s organizací a zároveň prezentuje skauting a ukazuje, že tu organizace je.

Komunikovat s veřejností, **hlavní poslání střediska**, veřejnost si mnohdy neuvědomuje, co středisko společnosti přináší a na jakou činnost se zaměřuje.

Pomocí PR **ukazovat poslání Junáku, jeho naplňování střediskem**, aktivity a úspěchy střediska.

Ukázat co to skauting je, že se jedná o **moderní organizaci dlouholeté tradice** a kvalitním programem, jehož vyvrcholením je skautský tábor pořádaný střediskem

Akce pořádané střediskem, by měli mimo jejich hlavní cíle, **poskytovat prostor, pro setkání se zájmovými skupinami**, navázání kontaktu a prezentaci hlavního poslání střediska. Především vytvořit **prostor pro setkání s rodiči**, k tomuto lze využít táborů a akcí pořádaných pro veřejnost, kde by středisko mělo rodiče dětí pozvat.

Jednání a přístup vedoucích by měl obzvláště **vyzdvihovat silné stránky střediska**.

Středisko by mělo **na svých webových stránkách zveřejňovat pozvánky na chystané akce**, s čímž souvisí **Plán akcí střediska**.

Zaměřit se na **náborové akce**, tak aby byla **zajištěna jejich provázanost a účinnost, tak jak bylo navrženo plánem akcí**.

Měl by být určen člověk, který se bude starat o nástěnku a pravidelně ji aktualizovat, tak aby nezůstávala prázdná jak se mnohdy děje, a také vymezen kdo bude tuto činnost kontrolovat.

Alespoň na začátku roku **připravovat, družinové schůzky s kamarády**, kdy si každý člen družiny přivede na návštěvu svého kamaráda.

Na střediskových schůzích je nutné neustále zdůrazňovat důležitou roli členů.

Udržet navázanou spolupráci se stránkami naševalassko.cz.

Ve vztahu s veřejnými institucemi poukazovat na hodnoty, které ve městě vytváří. S tím souvisí jednou ročně připravit se svými členy ve městě prospěšnou akci.

7 Závěr

Cílem práce bylo navržení komunikační strategie skautského střediska. To komunikuje s okolím pouze nahodile a proto je potřeba tyto činnosti sladit.

Pro navržení vhodné komunikační strategie je potřeba nejdříve provést analýzu střediska a prostředí, ve kterém se nachází.

Je zapotřebí analyzovat makroprostředí ovlivňující středisko. Tyto faktory byly vyhledány pomocí PEST analýzy, jež zhodnotila politické a legislativní faktory, mezi které patří především změny legislativy v oblasti pořádání táborů či legislativní prostředí Junáka. Mezi důležité sociální a demografické faktory patří změna životního stylu dětí, klesající porodnost a stárnutí obyvatel. Mezi ekonomické faktory ovlivňující středisko patří především ztížená situace při financování střediska dotacemi a sponzorskými dary. Středisko také významně ovlivňují technologické faktory a to především rozvoj informačních a navigačních technologií.

Z analýzy konkurence lze vysledovat, že většina dětských členů střediska využívá i další možnosti využití volného času.

Analýzou vnitřního prostředí organizace bylo zjištěno, že středisko disponuje mnoha silnými stránkami jako je přátelská nálada podporující kreativitu a inovace či tradice skautingu a střediska, internetové stránky, tiskový zpravodaj a jeho činnost. Naopak má středisko významné slabé stránky jako je nízké využití technologií při činnosti, získávání členů a jiné.

K závěrečnému zhodnocení jednotlivých faktorů nalezených předchozími analýzami byla využita SWOT analýza, pomocí níž byli jednotlivé faktory ohodnoceny vedením střediska a následně vyhodnoceny. Analýza poté poukázala na silné a slabé stránky organizace a vyhodnotila příležitosti a hrozby plynoucí z vlivů makroprostředí.

Středisko by se mělo přizpůsobovat změnám životního stylu dětí, které více podléhají návykovým látkám a žijí svůj život méně aktivně, čímž klesá zájem o skauting. S těmito problémy se však může středisko vyrovnávat využitím nových technologií, které se neustále více hlásí o slovo.

Na základě provedených analýz byla navržena komunikační strategie se zaměřením na důležité zájmové skupiny, mezi které patří veřejnost, členové organizace, média názoroví vůdci, veřejné instituce a donátoři a byly navrženy nástroje, a postupy jak s danými skupinami komunikovat. Byl vytvořen plán komunikačních aktivit střediska během jednoho roku a rozpočet na provedení strategie.

Na závěr bych rád poděkoval své vedoucí Bakalářské práce za cenné rady a připomínky. Poděkování patří také Vedoucím skautského střediska Brumov-Bylnice za poskytnuté materiály a pomoc při zpracování analýzy střediska.

8 Seznam použité literatury

1. Dedouchová, M.; *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
2. FORET, M.; *Marketingová komunikace.[/i]* 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
3. Horáková I.; Stejskalová D.; Škapová H., *Strategie firemní komunikace*, Praha: Management press, 2008 256 s. ISBN 978-80-7261-178-2
4. Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R., *Exploring Corporate Strategy*, 8. Vyd, Pearson Education, 2008, 664 s. ISBN 9780273711919
5. Keřkovský, M.; Vykypěl O., *Strategické řízení - teorie pro praxi*, 2. vyd., Praha: C. H. Beck, 2006 ISBN: 80-7179-453-8
6. KOZIOL K.; PFÖRTSCH W.; HEIL S., ALBRECHT K., *Social Marketing, Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen*, Stuttgart 2006, 172 s. ISBN-13: 9783791025117
7. Lednický V.; *Strategické řízení*, Ostrava: Repronis, 20006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2
8. Mallya T.; *Základy strategického řízení a rozhodování*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
9. Rektořík, J. et al.; *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2007 183 s. ISBN 978-80-86929-54-5
10. Sedláčková, H.; Buchta, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

11. Slávik, Š., *Strategické riadenie podniku*, Bratislava: Sprint, 1999, 285 s. ISBN 80-8884-841-5
12. Synek M. et. al. ; *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4
13. Zákon č. 586 ze dne 18. prosince 1992 o daních z příjmů In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 117, s.3475-3500. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=2640>
ISSN 1211-1244.
14. Stanovy Junáka, Junák - svaz skautů a skautek ČR
15. Řád pro ochranné známky, Junák - svaz skautů a skautek ČR
16. Kolektiv autorů Skripta k vůdcovským zkouškám, VMLŠ ZLÍN 2006.
17. Analýza registrace 2003-2011 [Online] krizovatka.skaut.cz [Cit. 2012-03-10] Dostupný z WWW: <http://krizovatka.skaut.cz/organizace/dulezite-informace/registrace/analiza-registrace-2003-2011/>
18. *Skauting* [Online] wikipedia.cz [Cit. 2012-03-10].Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Skauting>
19. *O České radě dětí a mládeže, základní charakteristika ČRDM* [Online] crdm.cz.cz [Cit. 2012-03-10].
20. *Městský zpravodaj Brumov-Bylnice* [Online] brumov-bylnice.cz [Cit. 2012-03-10] Dostupný z WWW: <http://www.brumov-bylnice.cz/cz/obec/mestsky-zpravodaj/>
21. *Národní zpráva o zdraví a životním stylu dětí a školáků*[Online] upol.cz [Cit. 2012-02-10].Dostupný z WWW: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/AKTUALITY_2012/HBSC_2010_narodni_zprava_o_zdravi_a_zivotnim stylu_deti_a_skolaku_offline.pdf

22. Porodnost a potratovost ve zlínském kraji [Online] czso.cz [Cit. 2012-04-15].Dostupný z WWW:<http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/porodnost_a_potratovost_ve_zlinskem_kraji>

23. PC, internet, mobily [Online] czso.cz [Cit. 2012-04-15].Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/informacni_spolecnost-xz>

24. *DDM Brumov-Bylnice*[Online] *ddmbylnice.hyperlinx.cz/* [Cit. 2012-04-15].Dostupný z WWW: <ddmbylnice.hyperlinx.cz/>

9 Seznam tabulek a obrázků

Tab. 2.1 Přehled vlivů makrookolí dle Sedláčkové (2006)

Tab. 3.4 Zájmové skupiny

Tab. 5.1 a) Faktory makrookolí působící na středisko

Tab. 5.1 b) Činnost střediska

Tab. 6.1.4 Rozpočet na strategii

Tab. 5.3 Faktory interní analýzy

Tab. 5.4 Faktory SWOT analýzy

Tab. 5.4.1 Bodové ohodnocení SWOT analýzy

Obr. 2.1 Vnější prostředí podniku dle Slávika (1999)

Obr. 2.3 upraveno dle Sedláčkové a Buchty (2006) Str. 92

Obr. 3 Kybernetický model komunikace dle Foreta (2006)

Obr. 4.1 Vnitřní organizační struktura Junáka

Obr 4.2 a) Organizační schéma střediska

Obr. 4.2 b) Organizace střediska dle věku členů

Obr. 5.3 Životní cyklus člena

Obr. 5.4.1a) Strategická pozice organizace

Obr. 5.4.1b) Z/V matice

Obr. 5.4.1c) Matice ohrožení

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne

Martin Naňák

Seznam příloh

Analýza registrace 2003-2011

Demografický vývoj Zlínský kraj

Zlínský kraj PC, internet a mobily

Příloha řádu pro ochranné známky

Finanční výkazy 2008-2011

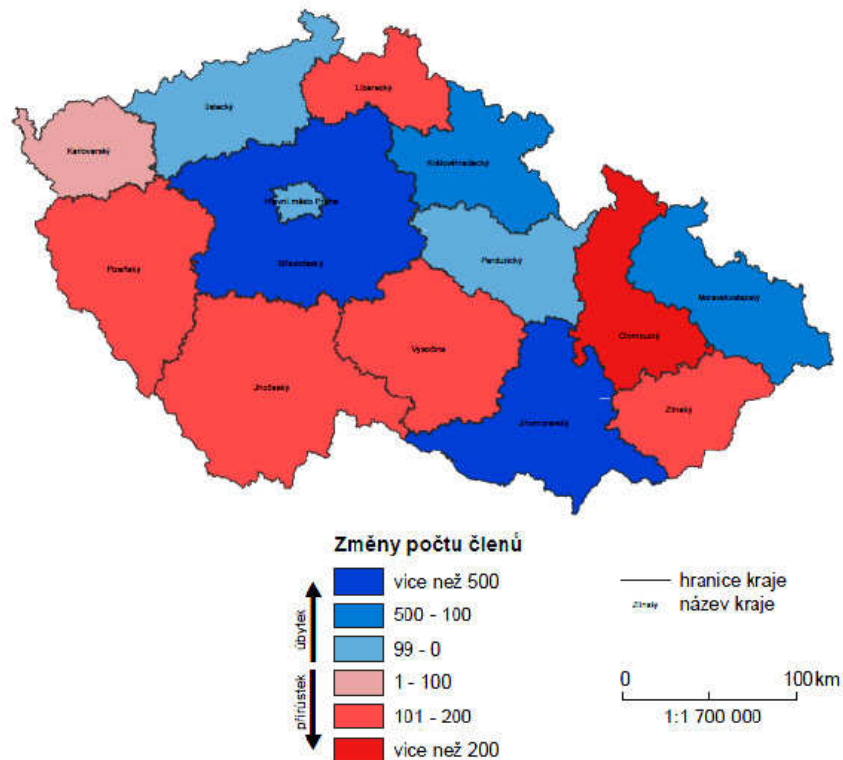
Přílohy

1 Analýza registrace 2003-2011

Analýza Registrace 2003 - 2011

8.

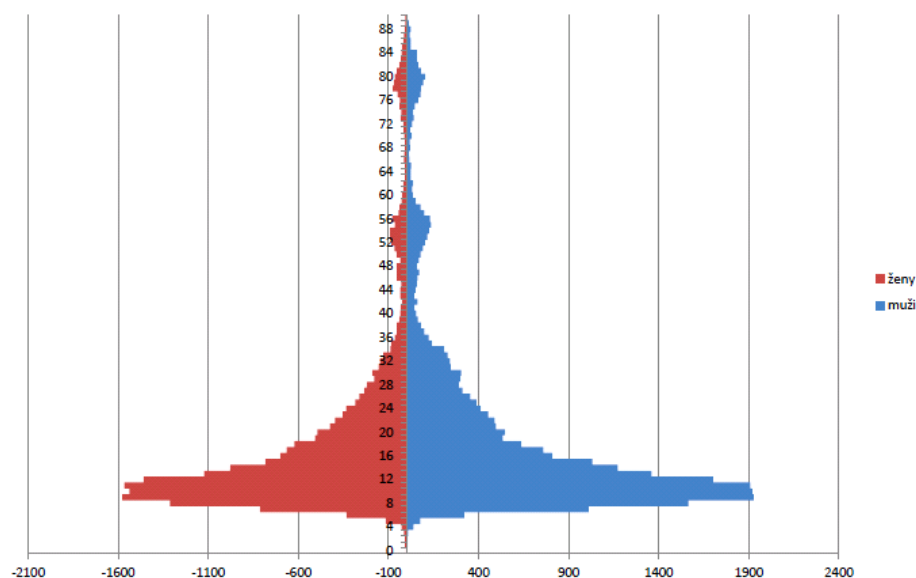
změny počtu členů Junáka v krajích mezi roky 2006 a 2011



Analýza Registrace 2003 - 2011

20

Věková pyramida - 2011

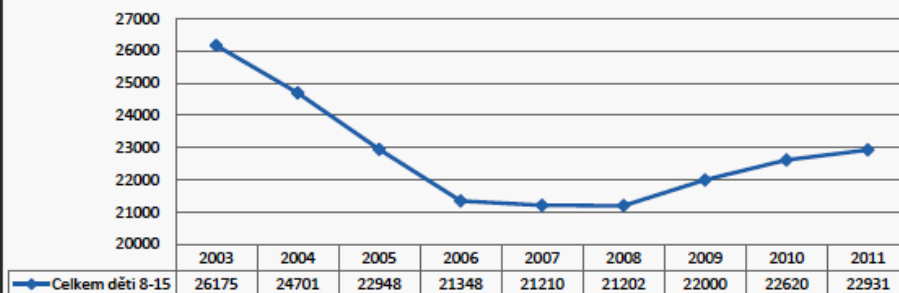
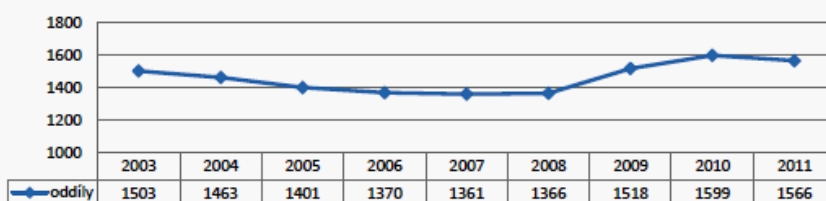


Poměr mladších členů (do 18 let včetně) a dospělých členů (nad 18let)

Podíl mladších členů v celkovém počtu členů organizace kontinuálně klesá, protože segment dospělých členů (19+) roste rychleji.

Jedná se o dlouhodobý a logický trend, který směřuje k nižšímu zastoupení mladších členů v organizaci.

	dospělí	mladší	% mladších
2003	12725	32249	71,7
2004	12934	30765	70,4
2005	12762	29205	69,6
2006	12934	27649	68,1
2007	13663	28181	67,3
2008	14223	28125	66,4
2009	14758	29162	66,4
2010	15484	29764	65,8
2011	15669	29920	65,6

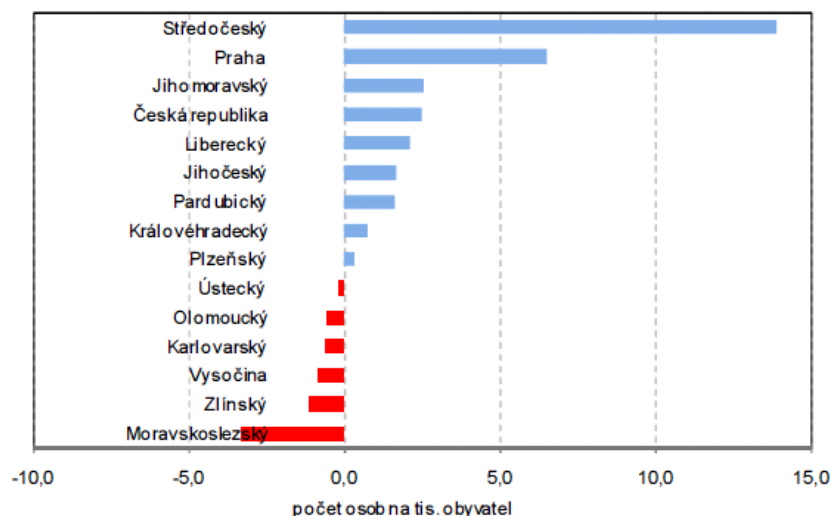
Celkem děti 8-15**Počet oddílů**

	Průměrný počet členů
2003	17,4
2004	16,9
2005	16,4
2006	15,6
2007	15,6
2008	15,5
2009	14,5
2010	14,1
2011	14,6

Dětské oddíly v Junáku

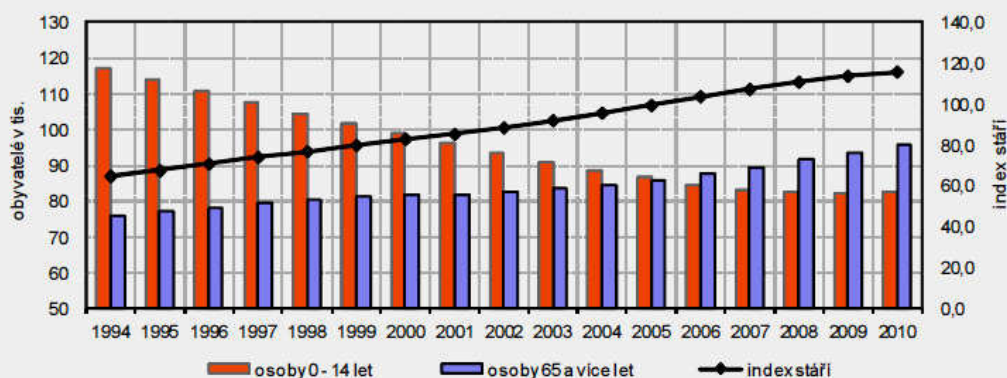
2 Demografický vývoj Zlínský kraj

Graf 3 Celkový přírůstek (úbytek) na tis. obyvatel středního stavu v krajích ČR



Obyvatelstvo kraje stárne. Ukazatelem, který zřetelně zachycuje na stárnutí obyvatel, je index stáří (podíl mezi nejstarší a nejmladší věkovou kategorií v %), který vzrostl ze 113,6 % v roce 2009 na 115,7 %. Z toho vyplývá, že tím, jak nejstarší věková skupina obyvatel „posiluje“, tak obyvatelstvo Zlínského kraje stárne. Jak bude stárnout v následujících letech bude záviset výraznou měrou i na počtu narozených dětí.

Graf 4 Věkové skupiny obyvatel Zlínského kraje a index stáří



Tab. 1 Struktura obyvatel podle věkových skupin ve Zlínském kraji a jeho okresech

	Zlínský kraj			Okres Kroměříž			Okres Uherské Hradiště			Okres Vsetín			Okres Zlín		
	2005	2010	rozdl 2010 - 2005 v bodech	2005	2010	rozdl 2010 - 2005 v bodech	2005	2010	rozdl 2010 - 2005 v bodech	2005	2010	rozdl 2010 - 2005 v bodech	2005	2010	rozdl 2010 - 2005 v bodech
Počet obyvatel	590 142	590 361	1) 0,0	107 564	108 055	1) 0,5	143 745	144 203	1) 0,3	145 814	145 464	1) -0,2	193 019	192 639	1) -0,2
v tom ve věku (%):															
0 - 14	86 595	82 751		15 534	14 776		21 089	20 046		22 238	21 006		27 734	26 923	
15 - 64	417 475	411 904		76 279	75 734		101 361	100 574		103 587	101 570		136 248	134 026	
64 a více	86 072	95 706		15 751	17 545		21 295	23 583		19 989	22 888		29 037	31 690	
Průměrný věk	39,9	41,2	2)	40,0	41,4	2)	39,9	41,2	2)	39,4	40,7	2)	40,2	41,4	2)
Index stáří	99,4	115,7		101,4	118,7		101,0	117,6		89,9	109,0		104,7	117,7	

3 Vybrané údaje za Zlínský kraj - PC, internet, mobility

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Podíl domácností vybavených ¹⁾ :						
osobním počítačem	28,7	32,8	39,3	48,0	56,0	59,2
připojením k internetu	16,4	21,7	30,0	39,9	49,2	54,2
připojením k vysokorychlostnímu internetu	5,4	12,4	21,2	31,1	41,7	48,8
Podíl jednotlivců v populaci ²⁾ :						
s mobilním telefonem	71,6	76,8	83,2	87,2	.	.
uživatelů osobního počítače	40,0	42,7	49,0	54,8	61,1	64,8
uživatelů internetu	30,4	35,5	43,5	50,8	58,4	60,8
nakupujících přes internet	3,9	6,4	11,9	17,4	21,8	23,5
V oblasti informačních technologií:						
odborníci (v tis. fyzických osob)	3,7	3,0	3,9	5,0	4,1	3,8
průměrná hrubá měsíční mzda odborníků IT celkem (v Kč)	.	.	29 317	31 251	31 967	32 694
Podíl samostatných ordinací praktických lékařů ³⁾ :						
s vlastní webovou stránkou	.	7,6	7,9	6,9	12,1	15,1
mající zdravotnickou dokumentaci na počítači	.	.	.	81,4	84,9	84,6
mající zdravotnickou dokumentaci na internetu	.	.	.	9,0	9,1	9,7
Podíl obecních úřadů poskytující občanům ⁴⁾ :						
přístup k internetu v prostorách úřadu	.	.	85,7	88,7	89,4	90,3
zasílání informací na e-mail a mobil	.	.	37,1	38,0	39,2	42,3
bezplatný bezdrátový internet prostřednictvím WIFI sítě	.	.	9,4	12,3	12,0	13,1

*Z důvodu vyšší reprezentativnosti jsou údaje za domácnosti a jednotlivce v krajském členění publikovány jako tříleté klouzavé průměry.

Údaj publikovaný v krajském členění např. za rok 2008, je počítán jako vážený aritmetický průměr z dat za roky 2007, 2008 a 2009.

Období sběru dat: 4. čtvrtletí 2003, 1. čtvrtletí 2005, 2. čtvrtletí v letech 2006 až 2010

Zdroj: Český statistický úřad, 2010

¹⁾ podíl na celkovém počtu domácností v daném kraji (%)

²⁾ podíl na celkovém počtu jednotlivců 16 let a starších v daném kraji (%)

³⁾ podíl z celkového počtu jednotlivých samostatných ordinací lékařů v daném kraji (%)

⁴⁾ podíl z celkového počtu OÚ, které se zúčastnily šetření v daném kraji (%)

Definice:

Uživatel mobilního telefonu - jednatel 16let a starší mající v době šetření k dispozici (má možnost použít pro svou vlastní potřebu) mobilní telefon

Uživatel osobního počítače/internetu – za uživatele osobního počítače/internetu je považován jednatel 16let a starší, který použil osobní počítač/internet v posledních 3 měsících, a to kdekoli a z jakéhokoliv důvodu.

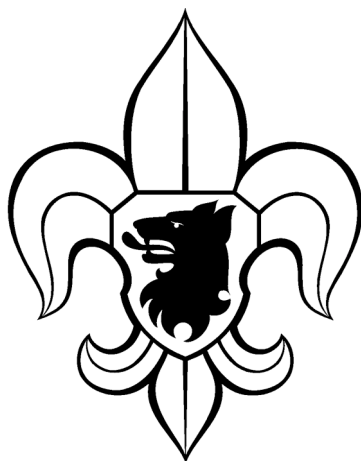
Pozn. Použitím internetu se myslí jakákoliv aktivní činnost na internetu – např. prohlížení webových stránek, stahování souborů, používání e-mailů - odesílání a přijímání elektronické pošty, z jakéhokoliv místa (domácnost, škola, práce atd.), pro jakýkoliv účel (soukromý, pracovní atd.), a to jak na počítačích (i přenosných), tak na mobilních telefonech, smartphonech, herních konzolích atd.

Jednatel nakupující přes internet - zahrnuje jednatel 16let a starší jež si objednali přes internet jakéhokoliv zboží nebo službu pro soukromé účely v posledních 12 měsících

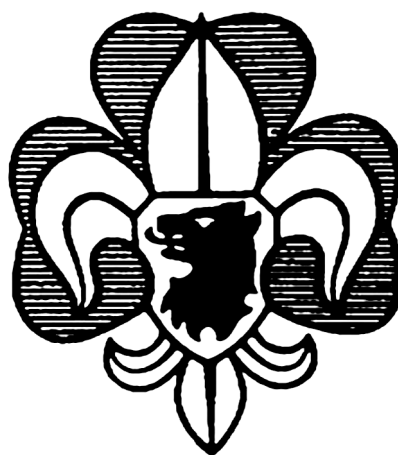
Pozn.: Nákupem přes internet se rozumí on-line objednání zboží nebo služeb elektronickou cestou přes internet. Samotný akt nákupu přes internet je z hlediska kupujícího tvořen sledem webových stránek, kterými prochází a které umožňují zadání objednávky. Zboží objednané přes tyto sítě nemusí být placeno přes internet, dodání zboží či služeb je možné on-line (po internetu) nebo off-line (poštou nebo osobně). Za nákup přes internet se nepovažuje pouhé rozhodnutí o uskutečnění nákupu na základě informací získaných přes internet a stejně tak nákupy realizované na základě objednávek, které byly uskutečněny prostřednictvím klasického, ručně psaného a odeslaného e-mailu.

4 Příloha Řádu pro ochranné známky Junáka

Číslo přihlášky	Popis ochranné známky	Druh ochranné známky
107490	SKAUT – JUNÁK	slovní
151448	JUNÁK	slovní
152680	SKAUTING	slovní
152681	LESNÍ ŠKOLA	slovní
152683	LESNÍ KURZ	slovní
152684	KAPITÁNSKÁ POŠTA	slovní
158170	SVĚTÝLKO	slovní
158171	MUŠKA	slovní
158172	SKAUTSKÁ NADACE JAROSLAVA FOGLARA	slovní
111328	znak světlušek	kombinovaná
158173	... skauting pro život	kombinovaná
57357/124808	skautská lilie bez trojlístku	obrazová
59751	skautská lilie s trojlístkem	obrazová
111906	skautská lilie s českým lvem	obrazová
111907	znak lesních škol	obrazová
111908	znak WOSM	obrazová
111910	znak WAGGGS	obrazová
111909	znak vlčat	obrazová
152679	znak vodních skautů	obrazová
158174	znak Mušky	obrazová
181915	logo Junáka	obrazová



skautská lilie bez trojlístku



skautská lilie s trojlístkem



skautská lilie s českým lvem



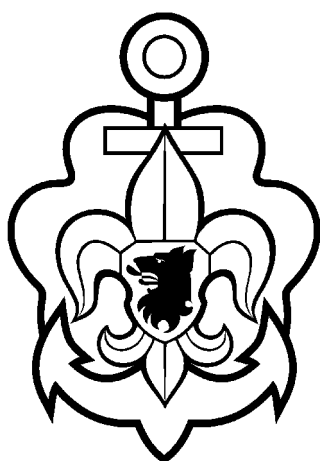
znak WOSM



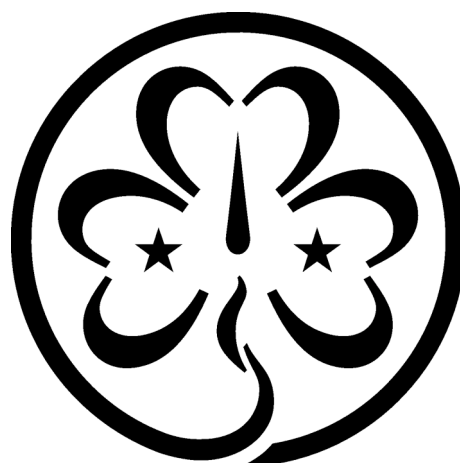
znak lesních škol



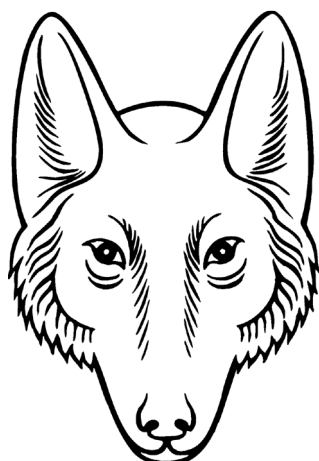
znak Mušky



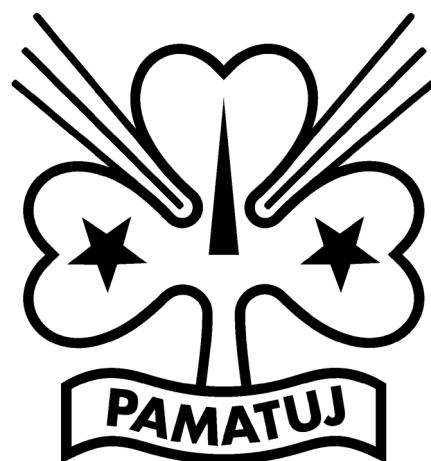
znak vodních skautů



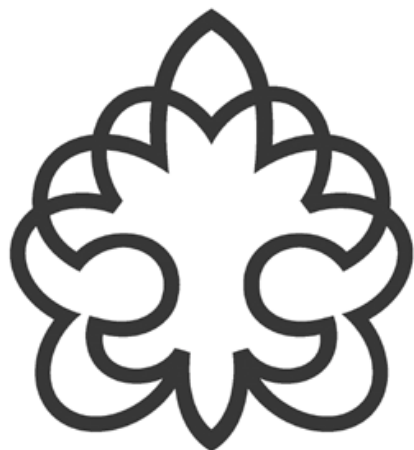
znak WAGGGS



znak vlčat



znak světlušek



logo Junáka



... skauting pro život

... skauting pro život

5 Finanční výkazy střediska

VÝSLEDOVKA 2008

Datum tisku: 23.03.2009

JUNAK - svaz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

IČ: 62180134

NÁKLADY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
501100	Spotřeba materiálu - Materiál	0,00	148 799,00	0,00	148 799,00	148 799,00
501200	Spotřeba materiálu - Potraviny	0,00	83 683,50	0,00	83 683,50	83 683,50
502100	Spotřeba energie-el.energie	0,00	14 994,00	0,00	14 994,00	14 994,00
502200	Spotřeba energie-plyn	0,00	8 197,77	0,00	8 197,77	8 197,77
512000	Cestovné	0,00	13 862,50	0,00	13 862,50	13 862,50
518100	Ostatní služby - Kopírování	0,00	3 448,00	0,00	3 448,00	3 448,00
518200	Ostatní služby - Poštovné	0,00	219,00	0,00	219,00	219,00
518300	Ostatní služby - Doprava	0,00	1 014,00	0,00	1 014,00	1 014,00
518500	Ostatní služby	0,00	74 793,00	0,00	74 793,00	74 793,00
549000	Jiné ostatní náklady	0,00	2 611,00	0,00	2 611,00	2 611,00
581000	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0,00	18 870,00	0,00	18 870,00	18 870,00
celkem:		0,00	370 491,77	0,00	370 491,77	370 491,77

VÝNOSY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
602000	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	111 113,00	111 113,00	111 113,00
644000	Úroky	0,00	0,00	96,32	96,32	96,32
649000	Jiné ostatní výnosy	0,00	0,00	99 490,00	99 490,00	99 490,00
682000	Přijaté příspěvky (dary)	0,00	0,00	45 238,00	45 238,00	45 238,00
684000	Přijaté členské příspěvky	0,00	0,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00
691000	Provozní dotace	0,00	0,00	135 180,00	135 180,00	135 180,00
celkem:		0,00	0,00	416 617,32	416 617,32	416 617,32

hospodářský výsledek: 46 125,55 Kč

SEZNAM DOTACÍ

Datum tisku: 04.02.2008

JUNAK - svaz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

IČ: 62180134

datum	název	výnosy	náklady	rozdíl
01.01.2008	Čekatelův kurz a zkoušky	9 180,00	9 180,00	0,00
01.01.2008	Junák - provoz a vybavení	25 000,00	25 000,00	0,00
01.01.2008	Město B-B - kultura	10 000,00	10 000,00	0,00
01.01.2008	Město B-B - Pohádkový hrad	15 000,00	15 000,00	0,00
01.01.2008	Město B-B - sport	20 000,00	20 000,00	0,00
06.09.2008	Město B-B - Strašidelné history	15 000,00	15 000,00	0,00
01.05.2008	Skautské hry bez hranic	11 000,00	11 000,00	0,00
14.07.2008	Zlínský kraj - Pohádkový hrad	15 000,00	15 000,00	0,00
13.08.2008	Zlínský kraj - Strašidelné historky	15 000,00	15 000,00	0,00

135.180,-

135.180,-

JUNAK - svaz skautů a skautek ČR
STŘEDISKO
BRUMOV-BYLNICE
1.května 1023 163 31 Brumov-Bylnice 1
IČO: 621 80 134 ev.č. 72417

VÝSLEDOVKA

JUNAK - svaz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

Datum tisku: 31.12.2009

IČ: 62180134

NÁKLADY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
501100	Spotřeba materiálu - Materiál	0,00	176 700,00	0,00	176 700,00	176 700,00
501200	Spotřeba materiálu - Potraviny	0,00	70 089,00	0,00	70 089,00	70 089,00
502100	Spotřeba energie-el.energie	0,00	6 836,00	0,00	6 836,00	6 836,00
502200	Spotřeba energie-plyn	0,00	22 445,80	0,00	22 445,80	22 445,80
518100	Ostatní služby - Kopírování	0,00	3 937,00	0,00	3 937,00	3 937,00
518200	Ostatní služby - Poštovné	0,00	123,00	0,00	123,00	123,00
518300	Ostatní služby - Doprava	0,00	11 108,00	0,00	11 108,00	11 108,00
518400	Ostatní služby - Ubytování	0,00	1 400,00	0,00	1 400,00	1 400,00
518500	Ostatní služby	0,00	53 151,00	0,00	53 151,00	53 151,00
549000	Jiné ostatní náklady	0,00	464,00	0,00	464,00	464,00
582000	Poskytnuté členské příspěvky	0,00	20 910,00	0,00	20 910,00	20 910,00
celkem:		0,00	367 163,80	0,00	367 163,80	367 163,80

VÝNOSY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
602000	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	121 108,00	121 108,00	121 108,00
644000	Úroky	0,00	0,00	66,01	66,01	66,01
649000	Jiné ostatní výnosy	0,00	0,00	81 100,00	81 100,00	81 100,00
682000	Přijaté příspěvky (dary)	0,00	0,00	53 080,00	53 080,00	53 080,00
684000	Přijaté členské příspěvky	0,00	0,00	25 500,00	25 500,00	25 500,00
691000	Provozní dotace	0,00	0,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
celkem:		0,00	0,00	380 854,01	380 854,01	380 854,01

hospodářský výsledek: 13 690,21 Kč

SEZNAM DOTACÍ

JUNAK - svaz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

Datum tisku: 08.03.2009

IČ: 62180134

datum	název	výnosy	náklady	rozdíl
01.01.2009	Junák - provoz, vybavení	35 000,00	35 000,00	0,00
01.01.2009	KÚ - Pohádkový hrad	15 000,00	15 000,00	0,00
01.01.2009	Město B-B - kultura	15 000,00	15 000,00	0,00
01.01.2009	Město B-B - Pohádkový hrad	25 000,00	25 000,00	0,00
01.01.2009	Město B-B - sport	10 000,00	10 000,00	0,00

100.000,- Kč

JUNÁK svaz skautů a skautek ČR
STŘEDISKO
BRUMOV-BYLNICE
1. květen 1923 - 83. let
IČO: 621 80 134 ev.c. 72417

VÝSLEDOVKA

JUNAK - saz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

Datum tisku: 31.12.2010

IČ: 62180134

NÁKLADY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
501100	Spotřeba materiálu - Materiál	0,00	123 148,00	0,00	123 148,00	123 148,00
501200	Spotřeba materiálu - Potraviny	0,00	96 627,00	0,00	96 627,00	96 627,00
502100	Spotřeba energie-el.energie	0,00	15 346,00	0,00	15 346,00	15 346,00
502200	Spotřeba energie-plyn	0,00	34 773,82	0,00	34 773,82	34 773,82
512000	Cestovné	0,00	10 176,00	0,00	10 176,00	10 176,00
518100	Ostatní služby - Poštovné	0,00	52,00	0,00	52,00	52,00
518300	Ostatní služby - Doprava	0,00	9 411,00	0,00	9 411,00	9 411,00
518500	Ostatní služby	0,00	54 568,00	0,00	54 568,00	54 568,00
549000	Jiné ostatní náklady	0,00	400,00	0,00	400,00	400,00
582000	Poskytnuté členské příspěvky	0,00	25 060,00	0,00	25 060,00	25 060,00
celkem:		0,00	369 561,82	0,00	369 561,82	369 561,82

VÝNOSY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
602000	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	95 132,00	95 132,00	95 132,00
644000	Úroky	0,00	0,00	44,76	44,76	44,76
649000	Jiné ostatní výnosy	0,00	0,00	90 160,00	90 160,00	90 160,00
682000	Přijaté příspěvky (dary)	0,00	0,00	45 700,00	45 700,00	45 700,00
684000	Přijaté členské příspěvky	0,00	0,00	30 160,00	30 160,00	30 160,00
691000	Provozní dotace	0,00	0,00	92 454,00	92 454,00	92 454,00
celkem:		0,00	0,00	353 650,76	353 650,76	353 650,76

hospodářský výsledek: -15 911,06 Kč

SEZNAM DOTACÍ

JUNAK - saz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

Datum tisku: 02.03.2010

IČ: 62180134

datum	název	výnosy	náklady	rozdíl
01.01.2010	Dotace Město B-B-kultura	18 000,00	18 000,00	0,00
01.01.2010	Dotace Město B-B-Pohádkový hrad	20 000,00	20 000,00	0,00
01.01.2010	Dotace Město B-B-sport	25 000,00	25 000,00	0,00
01.01.2010	Dotace Zlínský kraj-Pohádkový hrad	10 000,00	10 000,00	0,00
01.01.2010	Dotace-ORJ Zlín-provozní náklady	19 454,00	19 454,00	0,00

92.454,- Kč

VÝSLEDOVKA

JUNAK - saz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

Datum tisku: 31.12.2011

IČ: 62180134

NÁKLADY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
501100	Spotřeba materiálu - Materiál	0,00	177 624,00	0,00	177 624,00	177 624,00
501200	Spotřeba materiálu - Potraviny	0,00	82 553,00	0,00	82 553,00	82 553,00
502100	Spotřeba energie-el.energie	0,00	15 531,00	0,00	15 531,00	15 531,00
502200	Spotřeba energie-plyn	0,00	21 179,47	0,00	21 179,47	21 179,47
512000	Cestovné	0,00	9 070,00	0,00	9 070,00	9 070,00
518300	Ostatní služby - Doprava	0,00	3 893,00	0,00	3 893,00	3 893,00
518500	Ostatní služby	0,00	57 944,00	0,00	57 944,00	57 944,00
542000	Ostatní pokuty a penále	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00
549000	Jiné ostatní náklady	0,00	416,00	0,00	416,00	416,00
551000	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,00	39 760,00	0,00	39 760,00	39 760,00
celkem:		0,00	408 070,47	0,00	408 070,47	408 070,47

VÝNOSY

účet	název	poč. stav	obraty MD	obraty D	obrat	kon. stav
602000	Tržby z prodeje služeb	0,00	0,00	134 233,00	134 233,00	134 233,00
644000	Úroky	0,00	0,00	6,15	6,15	6,15
649000	Jiné ostatní výnosy	0,00	0,00	112 450,00	112 450,00	112 450,00
682000	Přijaté příspěvky (dary)	0,00	0,00	78 300,00	78 300,00	78 300,00
684000	Přijaté členské příspěvky	0,00	31 680,00	37 240,00	5 560,00	5 560,00
691000	Provozní dotace	0,00	0,00	102 959,00	102 959,00	102 959,00
celkem:		0,00	31 680,00	465 188,15	433 508,15	433 508,15

hospodářský výsledek: 25 437,68 Kč

SEZNAM DOTACÍ

JUNAK - saz skautů a skautek ČR, středisko Brumov-Bylnice

Datum tisku: 31.12.2011

IČ: 62180134

datum	název	výnosy	náklady	rozdíl
01.01.2011	Junák svaz skautů a skautek ČR	29 359,00	29 359,00	0,00
01.01.2011	Krajská rada Junáka Zlín - RK 2011	6 600,00	6 600,00	0,00
01.01.2011	Město Brumov-Bylnice - kultura	12 000,00	12 000,00	0,00
01.01.2011	Město Brumov-Bylnice - památky	10 000,00	10 000,00	0,00
01.01.2011	Město Brumov-Bylnice - Pohádkový hrad	15 000,00	15 000,00	0,00
05.04.2011	Město Brumov-Bylnice - sport	20 000,00	20 000,00	0,00
16.08.2011	Zlínský kraj - Pohádkový hrad	10 000,00	10 000,00	0,00

102 959